

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

*на тему «Управління антикризовою діяльністю підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»)*
(повна назва підприємства)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент
і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»*
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Фролова Оксана Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент кафедри
менеджменту Бондар-Підгурська О. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та
адміністрування Національного університету «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка» Глебова А.О.

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління антикризовою діяльністю підприємства.....	10
1.1. Суть та роль антикризового управління на підприємстві в умовах змін..	10
1.2. Класифікацію кризових ситуацій та факторів, що їх викликають.....	20
1.3. Науково-методичні аспекти формування та розвитку системи антикризового управління підприємства.....	36
Розділ 2. Діагностика та оцінка ефективності управління антикризовою діяльністю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	54
2.1. Дослідження та характеристика ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як соціально-економічної системи.....	54
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	64
2.3. Характеристику управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як системи.....	77
Розділ 3 Напрями підвищення ефективності управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	86
3.1. Формування та розвиток системи антикризового управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	86
3.2. Запропоновані шляхи попередження кризи у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за рахунок використання інноваційного потенціалу.....	95
3.3. Врахування соціально-психологічних складових управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	103
Висновки.....	111
Список літературних джерел.....	117
Додатки.....	125

ВСТУП

Нові економічні умови становлення ринкового механізму дозволили отримати не тільки позитивні результати діяльності, але і призвели до того, що близько половини всіх вітчизняних підприємств внаслідок загальноекономічної кризи виявилися фінансово неспроможними в економічних відносинах і зіткнулись із необхідністю їх судової (примусової) санації. Сприятливим ґрунтом виникнення такої ситуації частіше за все стають прорахунки в стратегічних планах, в наборі конкретних тактичних заходів, що дозволяють підприємству попереджати і прогнозувати зміни в нестабільному середовищі, а також диспропорції всередині підприємства і нездатність адекватно на них реагувати. За таких умов виникає проблема розробки програми управління підприємством, обов'язковим елементом якої є формування системи антикризового корпоративного управління.

В сучасній літературі ще не встановлено загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи. Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні при соціалістичному. В минулому існували навіть такі теоретичні положення, що при соціалізмі немає криз, а є лише «труднощі росту». Багато років в нашій країні саме це поняття було, скоріше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва.

Деякі науковці вважають, що воно стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах підприємства, наприклад, існують тільки більш чи менш гострі проблеми, викликані помилками або непрофесіоналізмом керівництва. Ці проблеми нібито не є свідченням кризи розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча і обумовлені окремими зовнішніми причинами. Такі уявлення однобічні і можуть мати негативні наслідки в керівництві організацією. Якщо з цих позицій роздивляться внутрішньофірмове керівництво, то при розробці, наприклад,

стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати вірогідність кризи. Наскільки реальною буде при цьому стратегія, якщо в дійсності кризи є закономірним явищем?

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «ризик», яке в тій чи іншій мірі впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Якщо виключити з нього очікування кризи, то зникне гострота сприйняття ризику, стануть неочікуваними і від того ще важчими не тільки кризові ситуації, але і звичайні помилки.

Можна на проблему кризи подивитися з іншого ракурсу.

Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді і будь-якій формі має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність та характеристики.

Розвиток – це отримання нової якості, що укріплює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється.

Функціонування і розвиток знаходяться у тісному взаємозв'язку, віддзеркалюють діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Цей зв'язок можна відстежити в її показниках і характеристиках. Наприклад, функціонування соціально-економічної системи характеризує обов'язкова наявність предмету праці, засобів праці і людини, яка здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінити предмет, людина повинна володіти засобами праці, результат повинен відповідати інтересам і потребам людини. Все це умови функціонування.

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці і людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, що укріплює стабільність і гармонічність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови для цього. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології,

підсилення мотивації діяльності. При цьому, звісно, змінюються умови функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, що і відбиває можливість і закономірність настання і вирішення кризових ситуацій. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його поживною середою, розвиток руйнує безліч процесів функціонування, але створює умови для його більш стабільного здійснення.

Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз. Кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть мати певну ступінь гостроти, але їх виникнення викликане не тільки суб'єктивними, але і об'єктивними причинами, самою сутністю соціально-економічної системи.

Практика підтверджує, що кризи не лише можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожної окремої організації, які дуже часто не співпадають з ритмами загального розвитку або розвитку інших організацій. Кожне підприємство має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Саме тому вона знаходиться в стані певного взаємозв'язку до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Це можуть бути фактори зовнішні та внутрішні, загальні і специфічні.

Зовнішні фактори характеризують економічну обстановку, в якій функціонує організація і від якої вона залежить. Якщо економіка знаходиться в стані системної кризи, це не може не відбиватися на стані окремої організації. Але на кожній це відображається по-різному. Все залежить від характеру організації і сфери її діяльності (державна, приватна, велика, мала, комерційна, виробнича та ін.), а також від її внутрішнього стану (економічний потенціал, професіоналізм управління, персонал, соціальна атмосфера та ін.). Організація може успішно протидіяти зовнішнім кризовим

явищам або, навпаки, реагувати на них в бік підсилення негативних наслідків у власному стані.

Для кожної організації існує своє співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи. Можлива і така ситуація, при якій організація входить в глибоку кризу навіть при сприятливих зовнішніх економічних умовах. Причиною можуть бути внутрішні фактори розвитку, такі, як ділові і соціально-психологічні конфлікти, неефективна організація праці, низький професіоналізм персоналу, старіння технології, прорахунки в економічній стратегії, помилки в прийнятті економічних рішень, невдалий маркетинг і багато іншого.

В понятті кризи велике значення мають не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: можливе оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Вихід з кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Неможна виключати перехід у стан нової кризи, можливо навіть ще більш глибокої і затяжної. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує і можливість консервації кризових ситуацій на довгий строк. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи тісно пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю керувати процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть призвести до різкої зміни або до м'якого довготривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оберненими і необерненими.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може або пом'якшити кризу або загострити її. Можливості керівництва в даному відношенні залежать від цілі, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

В багатьох випадках рятує ентузіазм, але він не може давати позитивного ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто.

При цьому слід пам'ятати, що ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури і т.ін. Якщо ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок або корисних цілей, він не сприяє зменшення кризової напруги.

Практика підтверджує, що кризові явища неоднорідні не лише за своїми причинами і наслідками, але і за своєю сутністю. Необхідність в розгалуженій диференційованій класифікації кризи пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зменшення його гостроти, скорочення термінів і забезпечення нормального проходження процесу.

В даній роботі ми досліджуємо наукову проблему формування антикризової системи управління на Приватному підприємстві «Елсис», що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю формування ефективних заходів оздоровлення підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності при недостатньому рівні дослідження питань теорії та практики антикризового управління взагалі та санації підприємства зокрема.

Об'єктом дослідження є процес управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з процес управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Мета дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо процес управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах змін.

Тема носить організаційно-методологічний характер і є дуже актуальною на наш час, тому що на сьогодні в Україні близько семидесяти тисяч підприємств перебувають на межі банкрутства, а тисячі підприємств вже знаходяться за цією межею.

В процесі науково-дослідної роботи було поставлено і виконано завдання: розглянуто суть та роль антикризового управління на підприємстві в умовах змін;

розкрито класифікацію кризових ситуацій та факторів, що їх викликають; сформовано науково-методичні аспекти формування та розвитку системи антикризового управління підприємства;

проведено діагностику та оцінку ефективності управління антикризовою діяльністю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

досліджено та охарактеризовано ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як соціально-економічної системи;

пронанлізовано фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

охарактеризовано управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як системи;

визначено напрями підвищення ефективності управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

спроектовано процес формування та розвиток системи антикризового управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

запропоновано шляхи попередження кризи у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за рахунок використання інноваційного потенціалу;

імплементовано соціально-психологічні складові управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні, наукові, довідкові, інформативні, рекламні видання, підручники, виробничі документи, документи статистичного обліку господарської діяльності товариства.

Методичною базою дослідження стали такі методи як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, порівняння.

Магістерської робота має певну ступінь наукової новизни та практичну значущість, тому що результати наукового дослідження можуть бути впровадженні у діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків списку використаних джерел. Робота ілюстрована 16 таблицями, 17 рисунками, 3 додатками та має 126 сторінки.

Результати роботи оприлюднено у науковій праці автора:

Bondar-Podgurskaya O.V., Frolova O.V. Theoretical and methodical aspects of anti-crisis activity management of industrial enterprise: strategic and reactive innovations. *«Сучасні проблеми економіки»*: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.). Київ: НАУ, 2019. С. 65-67.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та роль антикризового управління на підприємстві в умовах змін

В період подолання наслідків світової фінансової, економічної та політичної криз набувають особливої актуальності питання дослідження та вивчення теоретико-методичних і практичних аспектів управління кризовими ситуаціями у всіх галузях національного господарства, зокрема у промисловості, а також знаходження найефективніших інструментів її оновлення та розвитку в системі антикризового управління.

Водночас діяльність вітчизняних підприємств тісно пов'язана з ризиком, джерелом якого є недосконала та часто змінювана законодавчо-нормативна база, політична нестабільність та кризові явища в національній економіці. Ступінь ризику збільшується для тих компаній, які приймають рішення здійснювати свою діяльність не тільки на внутрішньому ринку, а і на зовнішньому. В цьому випадку, до загроз, що несе в собі національне середовище додаються міжнародні кризові фактори. Саме тому проблема формування системи антикризового управління на кожному підприємстві набуває все більшої актуальності та потребує першочергової уваги.

В Україні нормативно-законодавча база з питань антикризового управління представлена у вигляді Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р. [39].

А також Кодексу України з процедур банкрутства (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74) [40].

Однак стосовно розповсюдженого в ділових колах терміну «антикризове управління» слід відмітити, що й досі воно не знайшло нормативного закріплення і тому потребує уточнення, а різноманітність існуючих засобів й

інструментів антикризового управління потребує виокремлення найрезультативніших з точки зору часу, простору та швидкості.

Отже, питання антикризового управління підприємством є надзвичайно актуальним, особливо в теперішній ситуації економічної нестабільності в країні.

Спочатку розкриємо поняття кризи або кризової ситуації загалом (макрорівень) та на підприємстві (мікрорівень), а також, поняття системи антикризового управління.

Криза – (гр. krisis- рішення, поворотний пункт, результат) – різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан. Криза в діяльності мікроекономічної системи, як і на макрорівні, не виникає раптово, вона має свої причини та зовнішні прояви. Наслідком порушення життєздатності підприємства є виникнення, спочатку, окремих кризових явищ, а потім (у міру їх накопичення) кризового стану підприємства як мікроекономічної системи. Кризові явища, що виникають у процесі функціонування підприємства, залежно від того, з якими конкретно елементами, процесами, суперечностями мікроекономічної системи пов'язано виникнення кризи, який характер та глибина пристосування економічної системи до виникнення кризи, відрізняються змістом та зовнішнім проявом. Розглянемо підходи кількох авторів щодо того, які бувають кризи, на які складові їх можна поділити і що таке саме кризовий стан системи [2].

Звернемось до точки зору Лігоненко Л.О., у своїй монографії він виділяє два основних види кризи, а також, локальні сегменти прояву кризових явищ. Якщо кризові явища охоплюють усі життєво важливі елементи системи та "параметри життєздатності підприємства", то стан такої економічної системи визначається як системна криза [53].

Не дивлячись на тісний зв'язок підприємства та зовнішнього середовища, виникнення, прояв та подолання кризи розвитку окремої організації мають суттєві особливості порівняно з макроекономічними кризами:

1) якщо на макроекономічному рівні криза є завжди точкою перелому низхідної та висхідної гілки розвитку, то на рівні підприємства подальше зростання має місце далеко не завжди. На рівні підприємства, виникнення окремих кризових явищ, якщо не вжито заходів щодо їх локалізації, обумовлює перехід до кризового стану підприємства (системної кризи) і, як правило, завершується юридичним банкрутством або ліквідацією підприємства;

2) на мікроекономічному рівні кризу не можна ототожнювати з будь-яким окремо взятим етапом життєвого циклу підприємства. На відміну від макrorівня "криза" не є стадією життєвого циклу, а стадія "старіння" не є її аналогом. Хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії "старіння". Більше того, кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і кожна наступна фаза стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ. У протилежному випадку традиційна послідовність фаз розвитку може бути порушена достроковим спадом, ліквідацією підприємства або його переходом до нового власника;

3) виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від стадії циклу макроекономічного розвитку. Безумовно, криза окремого підприємства в умовах глибокої і затяжної макроекономічної кризи трапляється частіше і долається значно важче. Але водночас, незважаючи на загальну кризу, можна навести чимало прикладів успіху окремих підприємств. Більше того, непоодинокі випадки, коли кризова макроекономічна ситуація сприяє успішному розвитку окремих підприємницьких структур, є для них благодатним підґрунтям, основою їхнього комерційного успіху;

4) швидкість поширення кризових явищ є індивідуальною характеристикою окремого підприємства. Вона залежить від характеру та сили впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, від наявних у підприємства внутрішніх можливостей щодо її переборення за рахунок відновлення механізмів саморегуляції;

5) особливістю циклічності розвитку мікроекономічних систем є більш висока частота виникнення кризових явищ. Частота виникнення кризових явищ в окремій мікроекономічній системі обумовлюється такими факторами, як:

- а) розміри підприємства та обсяг його ресурсного потенціалу;
- б) вік підприємства, накопичений досвід переборення кризових явищ на попередніх циклах розвитку;
- в) тривалість циклу обороту активів підприємства;
- д) стан зовнішнього середовища, його сприятливість для розвитку підприємницької ділової активності;
- ж) наявність ефективного власника, який економічно зацікавлений у мобілізації зусиль на переборення кризових явищ; ж) наявність управлінських кадрів відповідного рівня кваліфікації, які можуть забезпечити виведення підприємства з кризового стану [35].

Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку у бік зменшення. Природним наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення між генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів, між грошовими надходження та грошовими витратами, між власним та позиковим капіталом. Подальше поглиблення кризи характеризується істотним погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях.

Криза платоспроможності виникає здебільшого як наслідок розвитку інших видів локальних криз. Апогеєм кризи платоспроможності є виникнення ситуації банкрутства підприємства, тобто неможливості повного розрахунку за зобов'язаннями іншим чином, ніж через проведення ліквідаційної процедури та розпродаж наявних активів.

Розв'язання накопичених суперечностей можливо лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Враховуючи вищенаведене, подолання кризи не може здійснюватися автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління. Розглянемо визначення антикризового управління, що надаються декількома авторами.

Василенко В.О. вважає, що «антикризове управління» – це сукупність форми і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [24].

Уткін Е.А. вбачає категорію «антикризове управління» – як сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розроблені і здійснені для окремих конкретних підприємств [80].

Лігоненко Л.О. розглядає термін «антикризове управління» як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [52].

Результати опрацювання певного переліку джерел дозволили сформулювати комплексний погляд на це поняття з позиції інтегрованого підходу (табл. 1.1). Різні підходи до цієї категорії не протирічають одне одному, а дозволяють більш глибоко розуміти її суть і значення в діяльності підприємств.

Проглянувши різні літературні джерела та наукові праці, зробивши аналіз і синтез поняття антикризового управління з точок зору різних авторів і зробили власний висновок щодо цього явища.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «Антикризове управління»

Автор	Праця	Тлумачення
1	2	3
С. Г. Беляєва та В. І. Кошкін [50]	«Теория и практика антикризисного управления».	Під антикризовим управлінням розуміють сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно конкретної організації-боржника відображають економічні відносини, що складаються при її оздоровленні або ліквідації
Л. С. Ситнік	«Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством».	Розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників щодо передбачення кризи, досягати ефективності їх праці в екстремальних умовах
А. Д. Чернявський [84]	«Антикризисное управление».	Головним завданням антикризового управління зазначає розробку найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків
А. П. Градова та Б. І. Кузін	«Стратегия и тактика управления фирмой».	Антикризове управління визначають як сукупність послідовних укрупнених заходів, таких як аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії суб'єкта господарювання; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення слабких сигналів кризи, що наближається, та ін.
Л. О. Лігоненко [53]	Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій».	Під антикризовим управлінням розуміє постійний процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Е. М. Коротков [2]	«Антикризисное управление».	Антикризове управління – це управління, в якому встановлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку.
О. О. Кузьмич	«Сутність державного антикризового управління банківським сектором».	Звузивши поняття до певної сфери діяльності, дійшов висновку, що основним завданням державного антикризового управління в певному секторі є недопущення появи кризових ситуацій, тобто здійснення постійної оцінки та контролю за сильними і слабкими сторонами певної системи країни з метою підвищення фінансової стабільності та зниження ймовірності її краху, а в крайньому випадку – завчасна діагностика ризиків та вироблення системи заходів відвернення чи ефективної та швидкої локалізації й усунення їх негативних наслідків.

Джерело: узагальнено авторами на підстав опрацювання джерела [7, С. 496]

Отже, на нашу думку, «антикризове управління» – це сукупність систематизованих методів управління підприємством, спрямованих на моніторинг та діагностика стану підприємства (фінансова та інші сфери діяльності); профілактику банкрутства; виведення підприємства з кризи та процедури банкрутства.

Іншими словами, антикризове управління – це заходи спрямовані на уникнення кризової ситуації, або на оздоровлення підприємства, у тому випадку, якщо воно на даний момент знаходиться у кризовому стані [13] (рис. 1.1).

На нашу думку, поняття антикризового управління доцільно розглядати з позиції системи, яка включає наступні складові:

- 1) моніторинг та діагностика стану підприємства;

- 2) профілактика банкрутства;
- 3) виведення підприємства з кризи;
- 4) процедури банкрутства.



Рис. 1.1 – Авторське тлумачення терміну «антикризового управління»

Джерело: узагальнено автором

Його об'єктом є кризові явища в діяльності підприємства, їх виникнення, розвиток, усунення та запобігання. Впровадження антикризового управління потребує, з одного боку, розробки відповідного теоретичного підґрунтя – теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку, діагностики, організації переборення і методичного забезпечення здійснення цієї роботи на рівні окремого підприємства, а з іншого – практичного інструментарію діагностики загрози кризи та банкрутства підприємства, оцінки наявного потенціалу виживання, прогнозування наслідків виникнення ситуації

банкрутства, підготовки та економічної експертизи окремих антикризових заходів, оцінки їх наслідків, формування антикризової програми підприємства та організації контролю за її реалізацією.

Як уже зазначалося в Україні нормативно-законодавча база з питань антикризового управління представлена у вигляді Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р., а також Кодексу України з процедур банкрутства (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74) [39-40].

Однак стосовно розповсюдженого в ділових колах терміну «антикризове управління» слід відмітити, що й досі воно не знайшло нормативного закріплення і тому потребує уточнення, а різноманітність існуючих засобів й інструментів антикризового управління потребує виокремлення найрезультативніших з точки зору часу, простору та швидкості.

Дослідження в цьому напрямі проводили як вітчизняні, так і закордонні фахівці, які під антикризовим управлінням розуміють, як правило, управління в умовах кризи або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану, у якому воно вже знаходиться, не виокремлюючи у всьому різноманітті антикризових інструментів і засобів найбільш дієвого. Окремі науковці розглядають антикризове управління як складову ситуаційного управління і, одночасно, як сам його процес, ототожнюючи ці поняття. Тому ситуаційний менеджмент доцільно розглядати з дуальної позиції: як інструмент та метод антикризового управління соціально-економічною системою, а також як сукупність методів і заходів управління, спрямованих на уникнення кризової ситуації або на оздоровлення підприємства. Тут концепція ситуаційного управління передбачає, що його складовою є антикризове управління, можливість, якого обумовлюється людським чинником і циклічним розвитком соціально-економічних систем. Концепція ґрунтується на процесі розгортання кризи і органічно пов'язана з ним. Її можливо подати як послідовність взаємообумовлених етапів: *ситуація* – антикризове управління; *проблема* –

управління, що підвищує імовірність кризи; *кризове явище* – управління в зоні небезпеки кризи; *кризовий стан* – управління стабілізацією. Під час розгортання кризи на промисловому підприємстві згідно з життєвим циклом підприємства доцільно розмежовувати управлінський і фінансові аспекти, а також області застосування стратегічних і реактивних нововведень [13].

Авторська концепція антикризового управління – це якісно новий рівень його розуміння не як ситуаційного управління «за відхиленням», а управління, що передбачає створення і функціонування ефективної системи антикризового управління в докризових умовах. Концепція ґрунтується на залежності між типами управління та етапами визрівання кризового стану, а також органічно пов'язана з процесом розгортання кризи. Її можна подати як: а) ситуація – антикризове управління; б) проблема – управління, що підвищує ймовірність кризи; в) кризове явище – управління в зоні небезпеки кризи; г) кризовий стан – управління стабілізацією [7, 10, 12, 13].

Інструментом випередження, запобігання, своєчасного розв'язання проблемних ситуацій, а також усунення наслідків кризового явища й кризового стану є інноваційна діяльність, яка виступає заходом та інструментом оновлення й розвитку як кожного окремого підприємства, так і національного господарства в цілому. При цьому процес розгортання кризи можна подати у вигляді ланцюжка: «проблемна ситуація – конфлікт – кризове явище – кризовий стан», де варто розмежувати область застосування стратегічних нововведень як інструменту попередження кризи, оновлення та розвитку соціальної й економічної систем, а також реактивних нововведень як інструменту стабілізації ситуації. Криза, або «реверс розвитку» відбувається через нехтування або не вчасне застосування інструменту антикризового управління – стратегічних нововведень, що актуалізує питання управління інноваціями на промислових підприємствах, область застосування яких визначається основними критеріями соціально-економічного розвитку. Тут стратегічні нововведення виступають інструментом системи антикризового управління промисловості як на

макро, так і на мікрорівні. Однак варто підкреслити, що малі та середні підприємства мають період життя в середньому 3–5 років. З великих компаній не більше 12 % доживають до 30 років, а країни можуть існувати і понад 30 років, тому поняття «стратегії нововведень» для них істотно різні.

Таким чином, з авторського погляду антикризове управління (антикризову діяльність) варто розглядати як діяльність суб'єктів господарювання, спрямовану на передбачення та недопущення кризових явищ під час функціонування та розвитку соціально-економічних систем на всіх рівнях. Усунення наслідків кризи варто відновити до компетенції органів сфери ситуаційного управління. Ця принципова особливість має знайти відображення на як на рівні кожного підприємства, так і на законодавчому рівні, що докорінно змінить концептуальний підхід до розв'язання національних проблем антикризового управління. Формуючи систему антикризового управління промислового підприємства, варто враховувати закономірності розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва, а втілення стратегічних нововведень на промислових підприємствах доцільно розглядати як антикризовий захід та інструмент оновлення та розвитку національного господарства.

В першому підрозділі розглянуто поняття кризи (або кризового стану), проаналізовано підходи авторів, щодо терміну антикризового управління і на основі цієї інформації надано власне визначення даного терміну. У наступному підрозділі розглянемо класифікацію кризових ситуацій.

1.2. Класифікація кризових ситуацій та факторів, що їх викликають

Причина появи кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання, як і на макрорівні, прихована в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого

підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього оточення.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи (в межах окремих елементів, процесів), виникнення форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування основних функціональних складових мають місце локальні кризи (рис.1.2).

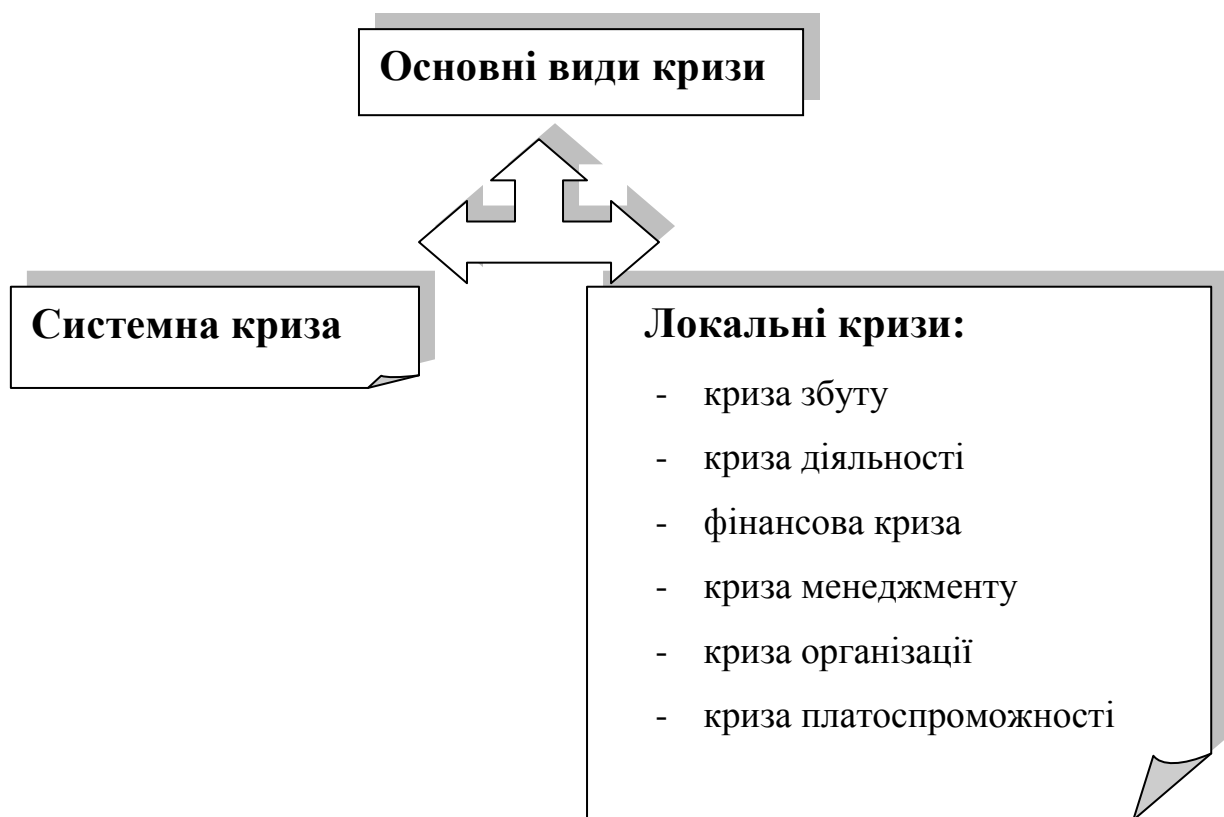


Рис. 1.2 – Основні види кризи (побудовано автором на підставі вивчення джерел [2, 7]).

Поява та поширення кризових явищ в окремих елементах системи тільки спочатку відбувається ізольовано одне від одного. З часом загострення та поглиблення окремих локальних криз формує підґрунтя для переходу до системної кризи.

Буде доцільним виділити такі локальні сегменти прояву кризових явищ, як:

криза збуту, викликана невідповідністю обсягу і структури продукції що виробляється до обсягу і структури попиту покупців;

криза діяльності, пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією в рамках обраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;

фінансова криза, що виявляє себе в неможливості одержання необхідних фінансових ресурсів, причиною якої є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві та вимогами, що ставляться фінансовим ринком і його суб'єктами;

криза менеджменту, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів керування підприємством його поточному статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо;

криза організації (або організаційної структури управління), причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і обсягом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу;

криза платоспроможності, що визначається як невідповідність між грошовими доходами і видатками підприємства, що призводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань [2, 52,53].

Можливість системної та локальних криз пояснюється коливанням обсягів діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності, асинхронністю появи та визрівання окремих внутрішніх суперечностей системи. Однак, ця загальна економічна передумова зовсім не є фатальною для кожного підприємства. Євтушевський В.А. розглядає «кризовий стан системи» як 1) значне та тривале порушення рівноваги; 2) прояв нездатності системи до

використання механізмів внутрішньої саморегуляції. Якщо внутрішні сили саморегуляції достатньо дужі, дії керівного суб'єкта ефективні та своєчасні, мікроекономічна система протягом достатньо тривалого періоду розвивається без прояву ознак кризи, за зростаючою траєкторією економічної динаміки [36]. Існує декілька різних класифікацій кризових ситуацій. Проаналізувавши інформацію ми звели їх у перелік, що є, на нашу думку, оптимальним. Авторську класифікацію кризових ситуацій подано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 – Інтегрована класифікація кризових ситуацій (побудовано автором на підставі джерел 2, 7)

Так, кризові ситуації розрізняють за:

- 1) сферою діяльності підприємства: фінансова; управлінська; виробнича; технічна; соціальна; інноваційна; криза довіри;
- 2) тривалістю збереження ситуації: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- 3) періодичністю: одноразові (епізодичні); періодичні; постійні;
- 4) силою впливу болючі; руйнівні; катастрофічні;
- 5) обсягом охопту процесів: окремі; локальні; системні;
- 6) ступенем розповсюдженості: типові; особливі (до них належать в цілому типові кризові явища, але ті що мають суттєві особливості, які вирізняють їх із загального ряду); унікальні;
- 7) ступенем керованості: керовані; некеровані;
- 8) можливістю прогнозування строків і чинників: прогнозовані; не прогнозовані.

Для того щоб ефективно протидіяти кризі на мікрорівні, потрібно чітко усвідомлювати і розуміти сам механізм розгортання кризи, його складові і, звісно, фактори, які призводять до появи загрози виникнення кризової ситуації.

Згідно з авторським тлумаченням терміну антикризового управління, одним із його напрямків є моніторинг та діагностика стану підприємства. Для того щоб провести повну, достовірну та якісну діагностику необхідно знати всі ті фактори, які призводять до кризи на підприємстві.

Виокремлюються певні класифікаційні ознаки кризових факторів [2]:

- 1) Залежно від місця виникнення кризових факторів:
 - ендогенні (внутрішні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;
 - екзогенні (зовнішні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
- 2) залежно від наслідків прояву окремих факторів:

загальні, дія яких призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності;

специфічні, дія яких погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності;

індивідуальні, дія яких безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства;

3) залежно від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначені основні та другорядні кризові фактори. Критерієм поділу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства;

4) залежно від ступеня взаємообумовленості – незалежні та похідні кризові фактори. Незалежні фактори визначаються певними тенденціями або подіями, похідні – є їх наслідком у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку;

5) залежно від часу дії – постійні та тимчасові кризові фактори. Постійні визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ, тимчасові – посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій;

6) залежно від підходу до визначення – потенційні та фактичні кризові фактори.

Перелік потенційних кризових факторів визначається сутністю явищ і процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства, фактичні – є результатом дослідження процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені за допомогою спеціального дослідження.

Доцільно виокремити групи зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, виділення різноманітних факторіальних підгруп у межах кожної з них. При дослідженні зовнішніх кризових факторів, зазвичай, виокремлюються міжнародні та національні кризові фактори.

Міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки. У їх складі можуть бути виділені такі факторіальні підгрупи [2]:

1) загальноекономічні (стадія циклу розвитку та кон'юнктура світової економіки, фінансова політика транснаціональних банків та корпорацій тощо);

2) політичні (ставлення до соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, розвиток контактів на міждержавному рівні та сприятливість міждержавних угод з питань економічного співробітництва, розвиток міжнародних науково-технічних зв'язків, обсяги та умови надання технічної допомоги в ринкових реформах);

3) пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів (економічна стратегія та політика діяльності на зовнішніх ринках, насамперед, цінова та інвестиційна, рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), технологій, організація міжнародного маркетингу, форми конкурентної боротьби, фінансовий стан іноземних партнерів, їх можливості та ціни доступу до фінансових ресурсів, нормальний рівень прибутковості, стандарти співробітництва тощо) (рис. 1.4).

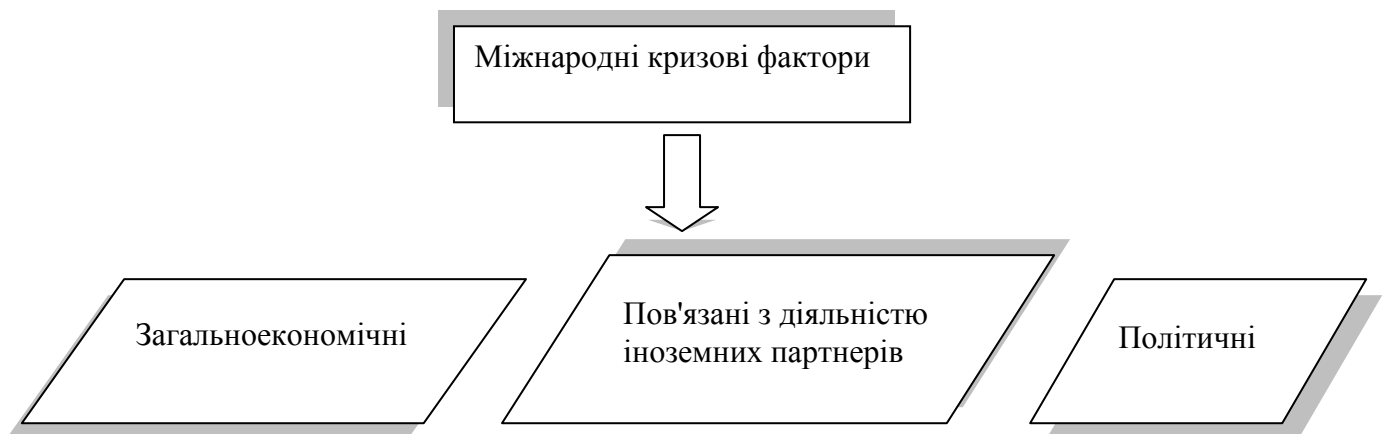


Рис. 1.4 – Класифікація міжнародних кризових факторів (побудовано автором на підставі джерел 2,7,10)

Міжнародні кризові фактори мають особливо важливе значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на їх діяльність є прямим, оскільки ці підприємства безпосередньо взаємодіють з іноземними суб'єктами господарювання. Водночас, оскільки Україна бере активну участь у міжнародній торгівлі та є імпортером багатьох стратегічних ресурсів масового споживання, усі підприємства опосередковано перебувають під впливом цих факторів, оскільки саме вони визначають ціни на важливіші матеріально-сировинні ресурси (передусім – енергетичні та паливні). В умовах дефіцитності Державного бюджету та значного зовнішнього боргу міжнародні фактори значною мірою визначають і загальну ситуацію на фінансовому ринку України, а отже, рівень інфляції, стабільність національної валюти, кредитні ставки тощо, що також має суттєве значення для діяльності усіх без винятку підприємств України.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни та можуть бути зведені у такі факторіальні підгрупи [2] :

1) демографічні, дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов – його платоспроможний попит;

2) економічні, які характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат тощо;

3) політичні, що визначають стабільність і спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин

власності, заходи щодо захисту споживачів, з одного боку, та підприємця (захист конкуренції, обмеження монополізму і т. ін.) – з іншого;

4) соціальні, що виявляються у звичках і нормах споживання, відданні переваги одним товарам і негативному ставленні до інших;

5) науково-технічні, дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), ймовірність технологічних проривів тощо;

6) природні, які визначають кон'юнктуру ринку сировинних і сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту (споживання окремих видів товарів і послуг, пов'язаних зі зміною кліматичних умов тощо);

7) інші фактори (криміногенна ситуація, екологічні фактори, стихійні лиха тощо) (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Національні кризові фактори (побудовано автором на підставі опрацювання джерела 2)

Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи, безумовно, справляють економічні фактори, які акумулюють і віддзеркалюють вплив інших груп факторів.

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових явищ, також достатньо різноманітні. Найбільш аргументоване пояснення внутрішніх першопричин виникнення кризи можна знайти в дослідженні англійських фахівців [2, 52,53]. Розвиток кризи розглядається ними як результат взаємної та комплексної дії трьох найважливіших чинників: незадовільне керівництво, недостатній контроль, незбалансованість у діях. Негативний прояв цих чинників посилюються при погіршенні загальних умов діяльності підприємства.

Первинним внутрішнім фактором, який є першопричиною розвитку кризи, англійські фахівці вважають неефективне керівництво. Команда, яка добре керує, реагує на несприятливі зовнішні обставини та може застосувати дії, які сприяють відродженню; погане керівництво зазнає краху. Виокремлюються такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників; недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; команда, яка погано працює; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму.

Неефективне керівництво посилює дію такого фактора кризи і банкрутства, як недостатній контроль. Даний фактор виявляє себе в трьох найважливіших аспектах: відсутність планування та необґрунтоване прийняття рішень; недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль.

Типовою причиною краху підприємств є погане планування та прийняття рішень. Якщо керівники не планують роботу своєї компанії, то проблеми виникають «сьогодні на сьогодні». Невірні рішення або їх відсутність свідчать про неможливість реагувати на зміну ділової кон'юнктури.

Доведено, що для ефективної роботи підприємства керівник повинен: оцінювати кон'юнктуру, в якій діє компанія, приділяючи першочергову увагу зовнішнім факторам; оцінювати наявність ресурсів; встановлювати цілі та визначати стратегію діяльності підприємства; розробляти довгострокові та короткострокові програми дій для досягнення поставлених цілей. Незнання або неспроможність якісно та своєчасно виконувати ці функції підштовхують підприємство до неминучого краху.

Недостатній контроль обумовлює ситуацію, за якої підприємство не знає про свій стан, не має необхідної інформації, щоб визначити напрям та шлях руху. Типовими помилками в цій сфері визнаються: недостатній бюджетний контроль; невикористання планів руху готівки; неповна інформації про рентабельність виробництва та реалізацію окремих продуктів (робіт, послуг, напрямів діяльності); поганий контроль за кредиторами; надмірні витрати; недостатність маркетингових зусиль для розширення обсягів збуту.

Недостатній контроль зумовлює включення до процесу розвитку банкрутства третього фактора, який названо дисбалансом дій. Зовнішнім проявом дії цього фактора є: 1) недостатність власного капіталу, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників та (або) нездатністю до самофінансування; 2) надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу та можливу втрату контролю над частиною бізнесу; 3) "глибока залученість", під якою розуміється висока питома вага умовно - постійних витрат, передусім, на оплату позикового капіталу. За цих умов підприємства змушені значну частину валового доходу спрямовувати на фінансування позикового капіталу, в результаті чого підприємство стає вразливим через погіршення умов торгівлі (зниження обсягу товарообороту); 4) високий рівень витрат на одиницю обороту. Якщо підприємство з високим рівнем витрат встановлює ціни близькі до цін конкурентів, норма отриманого прибутку буде нижча, і з'явиться необхідність додаткових позик; 5) неефективна структура витрат внаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірних інвестицій в

основні фонди; 6) "перерозвиток бізнесу", тобто ситуація, за якої бізнес розширюється швидше, ніж його спроможність фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу значно зростає, що і може зумовити збитковість діяльності; 7) здійснення великих інвестиційних проектів, особливо якщо у випадку невдачі ставиться під удар весь власний капітал підприємства; 8) отримання значних форс-мажорних збитків за результатами проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, яка не може бути швидко відновлена.

Визначені таким чином внутрішні фактори є загальними і потребують більш докладного розподілу відповідно до певних показників.

Залежно від джерела формування грошового потоку можна погодитися з пропозицією виокремлення кризових факторів, в залежності від їх зв'язку з [52, 53] : 1) операційною діяльністю: неефективний маркетинг, неефективна структура поточних витрат, низький рівень використання основних фондів, високий розмір страхових і сезонних запасів, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, неефективний виробничий менеджмент; 2) інвестиційною діяльністю: довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів, недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проектами, неефективно сформований фондовий портфель, неефективний інвестиційний менеджмент; 3) фінансовою діяльністю: неефективна фінансова стратегія, неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів, надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, перевищення допустимих меж фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент тощо.

Запропонована класифікація враховує взаємозв'язок між розгортанням кризи та джерелами формування грошових потоків, що дає можливість визначити "зони уваги" – окремі напрями діяльності підприємства,

неефективність проведення яких призводить до неплатоспроможності підприємства.

Залежно від виду ресурсів, що використовуються підприємством та результатів його господарсько-фінансової діяльності, буде доцільним виокремлення кризових факторів, які пов'язані зі станом: 1) технічних ресурсів; 2) технологічних ресурсів; 3) трудових ресурсів; 4) інформаційних ресурсів; 5) організаційних ресурсів; 6) фінансових ресурсів; 7) просторових ресурсів; 8) товарних ресурсів тощо.

Такий підхід до аналізу факторів дає можливість визначити, не-ефективність залучення чи використання яких видів ресурсів зумовлюють кризу.

Залежно від функціонального спрямування менеджменту, якість якого зумовила появу кризових явищ у діяльності підприємства, доцільно виділяти кризові фактори, обумовлені станом: 1) загального менеджменту; 2) операційного (виробничого) менеджменту; 3) фінансового менеджменту; 4) маркетингу; 5) інвестиційного менеджменту. Такий підхід виявляє залежність кризових факторів від діяльності фахівців відповідного профілю (функціональної служби апарату управління) [2, 52, 53].

Дослідження факторів, що спричиняють появу кризових явищ, не обмежується визначенням і систематизацією їх переліку. Необхідним елементом дослідження є визначення значущості окремих груп факторів, усвідомлення характеру їх негативного впливу. Підсумовуючи все вищенаведене, можна сформулювати такі твердження відносно характеру дії факторів, що зумовлюють кризовий стан підприємства.

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Як свідчать зарубіжні дослідження, у розвинутих країнах зі стійкою економічною і політичною системою до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні фактори і 2/3 внутрішні [7, 10].

Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Як свідчать дослідження більшості фахівців з корпоративного банкрутства, поглиблення кризи до стадії юридичного банкрутства не є результатом дії одного із зазначених вище факторів. За наявності достатнього рівня надійності усього економічного механізму підприємство протистоїть поглибленню кризи. Однак комбінація причин, взаємно посилюючи їхній вплив на ситуацію, а також ефект "доміно", що виникає підбивають життєздатність підприємства і призводять до катастрофічних наслідків. І це пов'язано з фазами кризи. Так, розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на 3 фази кризи:

прихована криза (або криза ефективності),

криза платоспроможності,

криза розрахунку (загроза банкрутства) (рис.1.6) [2, 52, 53].

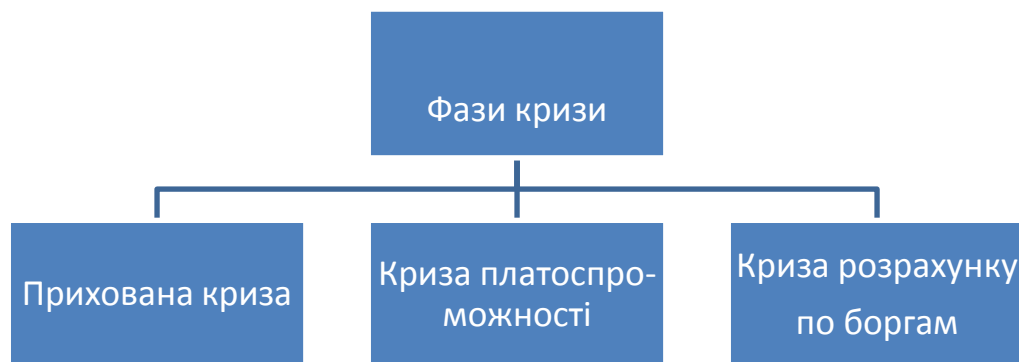


Рис. 1.6 – Фази кризи мікроекономічної системи (побудовано автором)

Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази розвитку кризи.

1 фаза - криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, що проявляється через негативну динаміку показників прибутковості та обороту

капіталу, його ринкової вартості, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, а потім в окремі часові періоди, і поступово в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів – нерозподілених прибутків минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

2 фаза - криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є періодичний і всетриваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості за непогашеними кредитами та позиками.

Явище платоспроможності (і відповідно неплатоспроможності) надзвичайно різноманітне за своїми зовнішніми проявами та наслідками для підприємства.

3 фаза - криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов'язань становить три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності.

Вивчення механізму поглиблення кризи буде неповним без визначення та систематизації факторів, що її зумовлюють. Знання факторів (причин) кризи

є необхідною передумовою для виявлення потенційних проблем та їх локалізації, перш ніж ситуація стане катастрофічною.

Підводячи підсумок розглянутого вище матеріалу слід зазначити, що існує типовий перелік факторів, які підвищують ймовірність виникнення та розвитку кризових явищ. Ці фактори слід назвати факторами потенційної загрози. Набір факторів, що зумовили виникнення кризових явищ та банкрутство окремого підприємства, завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється в часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги. Фактори кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їх негативний вплив на підприємство. Отже, для організації моніторингу кризових факторів доцільна їх класифікація за такими ознаками, як місце виникнення, наслідок прояву, ступінь впливу, ступінь взаємообумовленості, час та характер дії.

Було виявлено, що зовнішні кризові фактори створюють загальні передумови погіршення ситуації, однак при відповідній організації управління та прийнятті необхідних корпоративних рішень підприємство має усі можливості уникнути банкрутства, незважаючи на негативний вплив зовнішнього оточення. Цей висновок підтверджує різний фінансовий стан підприємств, що знаходяться в рівних умовах з точки зору зовнішнього оточення. Більше того, розвиток кризи та виникнення ситуації банкрутства окремого підприємства головним чином обумовлюється внутрішніми факторами, насамперед, є результатом неефективного менеджменту, загального та функціонального. Інші внутрішні фактори є похідними від цього фактора, наслідком попередніх помилок та неефективних рішень. Перелік внутрішніх факторів може бути розроблений за такими ознаками, як джерело формування грошового потоку, вид ресурсів, функціональне спрямування менеджменту.

Сучасний етап розвитку теорії та практики антикризового управління характеризується недостатністю розробки теоретичних засад цього специфічного напрямку управління, орієнтацією переважно на короткострокові практичні завдання його застосування. Тому в наступному підрозділі розглянемо, за допомогою яких науково-методичних аспектів формується система антикризового управління підприємством, і зробимо спробу формування найбільш ефективної системи, призначену для управління кризовими ситуаціями.

1.3. Науково-методичні аспекти формування та розвитку системи антикризового управління підприємства

Система протидії банкрутству на рівні підприємства повинна бути спрямована на створення передумов для подолання кризових явищ у життєдіяльності окремого суб'єкта господарювання і є постійно діючою складовою загального господарського механізму підприємства. Її елементами є: 1) механізм подолання кризових явищ та запобігання банкрутству, представлений у спеціальний спосіб організованою підсистемою антикризового управління; 2) механізм профілактики виникнення кризи, який охоплює основні напрями роботи, пов'язані зі створенням передумов недопущення виникнення та поширення кризових явищ; 3) головне місце посідають ефективно діючі операційний та фінансовий менеджмент на підприємстві, оскільки саме реалізація фінансово-економічних заходів підтримує належний фінансовий стан, оптимізує позиції суб'єкта господарювання, що унеможливорює перехід локальних кризових явищ у системну кризу.

У даному підрозділі ми висвітлимо принципи, підходи та методи формування системи антикризового управління, а також, розглянемо концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми може бути певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна практика дає можливість виокремити сім груп суб'єктів антикризового процесу [2, 52, 53]: 1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців. Таке становище характерно для малих і середніх підприємств з обмеженою чисельністю апарату управління або взагалі без нього; 2) економіст-фінансист (фінансовий директор) підприємства. Це зумовлено тим, що впродовж певного часу кризові явища та банкрутство розглядалися лише як наслідок неефективного управління фінансами, а завдання антикризового управління як одне з функціональних завдань фінансового менеджменту; 3) функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства, який спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку; 4) функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми, який залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового управління; 5) державні та відомчі органи з-поміж спеціалістів Агентства з питань банкрутства, відомчих комісій із реструктуризації тощо; 6) арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства; 7) представники кредиторів або фахівці з антикризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – це вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

В попередньому підрозділі ми розглянули класифікацію кризових факторів, знання яких є важливим при здійсненні діагностики та моніторингу підприємства. Якщо компанія вже знаходиться у кризовому стані, то необхідно сформувати систему антикризового управління. При її побудові обов'язковою умовою є врахування підходів на яких вона має базуватися (рис. 1.7).

Розглянемо кожний із підходів докладніше.

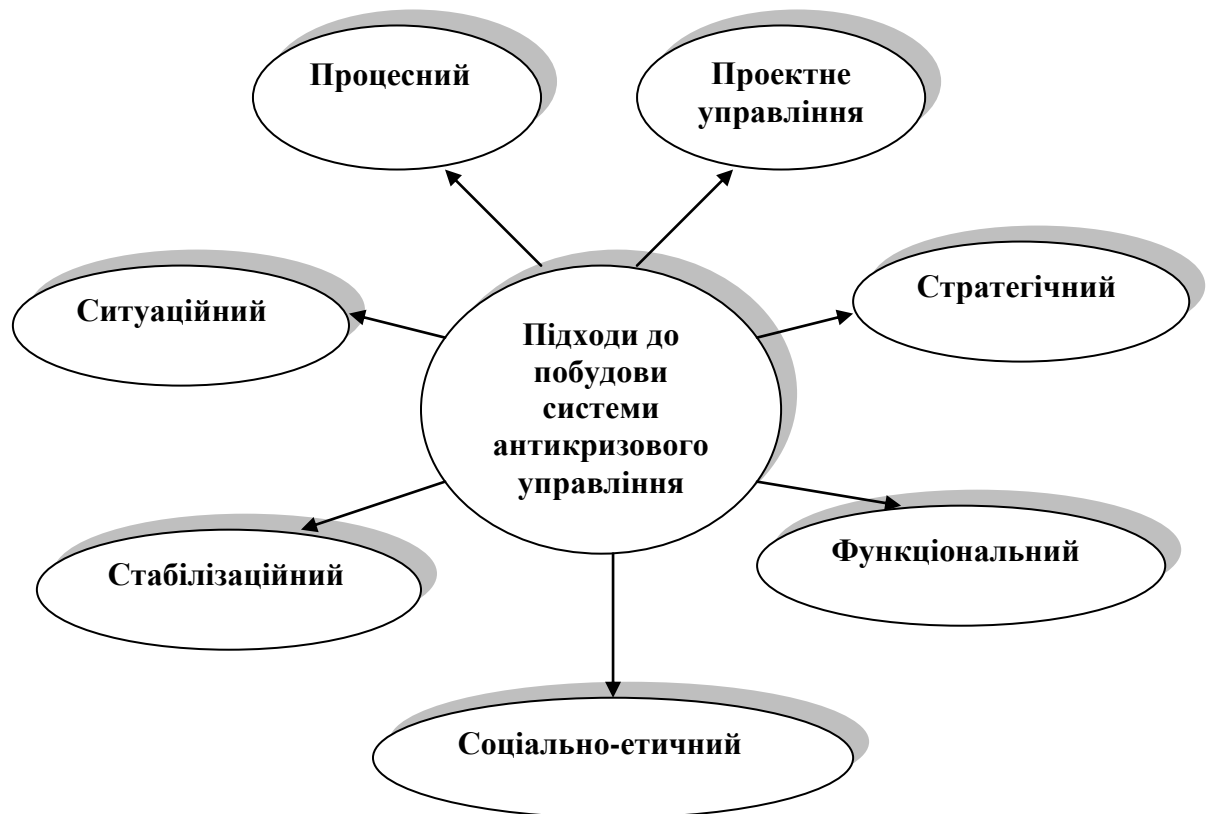


Рис. 1.7 – Підходи до побудови системи антикризового управління (побудовано автором на підставі джерел 9,12)

Використовуючи процесний підхід, ми пропонуємо виділити та розглянути п'ять функцій антикризового менеджменту (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль) і два поєднувальних процеси (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Детальніше розглянемо кожную складову антикризового процесу.

Функція "цілевизначення" обумовлює орієнтацію управління на досягнення певних цілей управління, під якими розуміється майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти.

Відправним етапом антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті. Такими цілями повинні визнаватися такі (подаються за ієрархією значущістю): 1) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; 2) недопущення банкрутства підприємства;

- 3) локалізація кризових явищ; 4) фінансова стабілізація підприємства;
- 5) запобігання повторенню кризи.

Пропонується розрізняти актуальні та наступні цілі (завдання). Актуальне завдання антикризового управління може бути визначено тільки після проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та визначення стадії кризи. Кожне наступне завдання в стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

Функція "планування" передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей і завдань, складання планів і графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на досягнення визначеної мети антикризового процесу та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Функція "організація" в процесі антикризового управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання. З функцією "організація" пов'язано і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів. Важливу роль у виведенні підприємства зі стану кризи відіграє визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації плану антикризових дій, опанування ними сучасних методів і прийомів діагностики фінансового стану підприємства і його оздоровлення.

Функція "мотивація" забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Ця функція має поєднувати матеріальні інтереси суб'єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами.

Функція "контроль" у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до

встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність і ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану оздоровлення.

Поєднувальний процес "прийняття рішень" в антикризовому управлінні забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління, обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їх участі в антикризовому процесі. Рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу, координуючу та мобілізуючу функції.

Поєднувальний процес "комунікація" забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління, керівництвом, власниками та персоналом підприємства, органами зовнішнього нагляду чи керування антикризовими перетвореннями. Для досягнення загальних завдань антикризового управління обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним, адекватним.

Згідно з функціональним підходом, антикризове управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства [12, 52, 53]: антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління.

Одним із найважливіших методологічних положень антикризового управління є використання системного підходу. Цей підхід ґрунтується на розумінні суті підприємства як складної динамічної соціально-економічної,

відкритої, недетермінованої системи. Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства.

Крім того, антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років. Цей підхід акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління. Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає [12]: 1) опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління; 2) критичну оцінку теоретичних концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування; 3) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження-підприємства, що опинилося в кризовому стані; 4) розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Отже, найбільш часто використовуються: процесний, функціональний і ситуаційний підходи. Крім цих трьох домінуючих, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент.

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, які перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне

середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення повинно бути прийнято, то, за концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів. Прийняття рішень обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень із подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду. У рамках антикризового менеджменту врахування наслідків окремих антикризових рішень є надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися виокремлено відносно впливу заходів на дві соціальні групи – працівників підприємства та його власників.

Специфічність антикризового управління обумовлює потребу вивчення та творчого використання концепції стабілізаційного менеджменту, який у сучасній літературі розглядається як окремий методологічний підхід, метою якого є забезпечення знаходження об'єкта управління в заданій ділянці значень параметрів або недопущення переходу цього об'єкта в некерований стан. Алгоритм прийняття рішень у рамках цього типу менеджменту передбачає такі додаткові види робіт, як дослідження динаміки зміни параметрів об'єктів управління; оцінка часу, протягом якого мають бути реалізовані управлінські дії та отримані результати; розподіл часу на операції підготовки, прийняття та виконання рішень з метою запобігання погіршенню стану об'єкта та завчасному переходу в некерований стан; генерація компенсуючих впливів, які зменшують прояви проблемної ситуації до отримання позитивного результату прийнятого управлінського рішення.

Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним із його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Антикризове управління має враховувати, по перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге,

тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату.

Розробка методології антикризового управління має базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей і обмежень, які притаманні тільки даному напряму управлінської діяльності. Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей і орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його бізнесової політики, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого становища підприємства на ринку з врахуванням змін у його зовнішньому оточенні. Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. Стратегічне мислення обумовлює необхідність проведення в перебігу антикризового управління оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на виникнення, поглиблення та можливість подолання кризових явищ, дослідження стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови його виживання.

Антикризове управління має застосовувати також здобутки та надбання проектного управління, яке, як відомо, базується на ідеї визначення переліку, оцінки вірогідних термінів та контролі критичного шляху усього комплексу заходів, необхідних для досягнення певної мети (здійснення проекту). Активний розвиток сфери застосування цього методу дає можливість суттєво знизити неузгодженість у використанні окремих ресурсів, скоротити тривалість виконання усього комплексу робіт, зменшити кількість ресурсів, а відповідно, вартість програми. Доцільність використання в перебігу антикризового управління методології управління проектами обумовлюється

тим, що фінансове оздоровлення підприємства можна розглядати як проект, який здійснюється підприємством [52, 53].

Не існує єдиного методу виявлення кризової ситуації, який би був прийнятний для кожного підприємства, але існують деякі загальні принципи антикризової фінансової політики. Ми вже зупинялися на факторах, що спричиняють кризові ситуації, але крім них існують ще певні фінансові показники, за допомогою яких проводиться періодична оцінка фінансового стану підприємства (моніторинг). Вона здійснюється по п'яти спеціальних показниках, які формують кризове поле. З одного боку, вони характеризують фінансові зобов'язання підприємства, а з іншого – надходження позитивних грошових потоків на їх покриття.

Поточну загрозу банкрутства діагностують за допомогою коефіцієнта абсолютної платоспроможності (КАП), при чому він має бути $> 0,2$:

$$\text{КАП} = \text{ГК} / \text{ПЗ}, \text{ де} \quad (1.1)$$

ГК – грошові кошти підприємства

ПЗ – поточні зобов'язання підприємства

Наступну загрозу, яка виникне з часом діагностують за допомогою коефіцієнтів поточної платоспроможності (КППл (>1)) та автономії ($\text{Кавт}(>0.5)$):

$$\text{КППл} = \text{ОА} / \text{ПЗ}, \text{ де} \quad (1.2)$$

$$\text{Кавт.} = \text{ВК} / \text{А всього}, \text{ де} \quad (1.3)$$

ОА – оборотні активи підприємства;

ВК – власний капітал підприємства;

А всього – активи підприємства.

Можливість подолати кризу власними силами діагностують за допомогою показників рентабельності капіталу та коефіцієнту обертання активів:

$$R_{\text{кап}} = \text{ЧП} / \text{Кап. всього} \times 100 \quad (1.4)$$

$$K_{\text{об.а.}} = \text{ОРП} / \text{Асер.}, \text{ де} \quad (1.5)$$

ЧП – чистий прибуток підприємства;

Кап.всього – капітал підприємства;

ОРП – обсяг реалізації продукції підприємства;

Асер. – середнє значення активів підприємства.

Після періодичної оцінки фінансового стану підприємства зазвичай проводиться визначення масштабів кризи, які визначаються по розміру відхилення фактичних результатів від нормативів. Нормативи коефіцієнтів зазначені в дужках поряд з формулами [15-17].

Після визначення масштабів кризи виявляються фактори, що призвели до її виникнення. Їх ми детально розглянули в підпункті 1.2. Сукупність перелічених заходів допомагає реалізувати один із основних напрямків дії антикризового управління – а саме, діагностику стану підприємства.

Базуючись на розглянутій вище методиці та особливостях антикризового управління, можна перейти до формування принципів його проведення, реалізація яких і забезпечує необхідну ефективність управлінського впливу. Це буде першим кроком на шляху до подолання кризового стану, в якому знаходиться підприємство (другий напрямок дії антикризового управління).

До найбільш значущих системних принципів антикризового управління належать [39]: принцип об'єктивності; принцип комплексності; принцип відповідності; принцип контролю; принцип оптимальності; принцип основної ланки; принцип законності; принцип ефективності.

Специфічні принципи доцільно розглядати диференційовано щодо механізму, процесу та системи управління.

Основними принципами, на яких ґрунтується управління антикризовою діяльністю є: принцип опори на антикризову свідомість; принцип антикризової мотивації діяльності; принцип попередження в розв'язанні проблем; принцип багатоваріантності розробки; принцип реалістичності.

Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання наступних принципів: стратегічності; послідовності розв'язання проблем; своєчасності прийняття управлінських рішень; гнучкості; оцінки наслідків рішень.

Система антикризового управління має будуватись із врахуванням таких основних вимог: функціональної інтеграції; професіоналізму; відповідальності за наслідки рішень; оптимального співвідношення централізму та децентралізму.

Наступний крок до подолання кризи – це формування алгоритму виходу підприємства з кризи. У сучасній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління, тобто послідовність дій, які повинні бути здійснені з метою виведення його зі стану кризи.

Все це зумовило необхідність обґрунтування авторської структурно-логічної схеми процесу, виокремлення в її складі певних напрямів роботи. Антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно. Розглянемо зміст кожного етапу антикризового управління.(рис. 1.8) [39, 26].

1 етап – діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно: а) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних (обсяг товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства); б) оцінити ритмічність і синхронність грошових

потоків; в) розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів; д) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань; е) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства; ж) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства; з) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи; к) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.



Рис. 1.8 – Алгоритм процесу формування системи управління антикризовою діяльністю підприємства (узагальнено автором на основі джерел 2,10,13,52,53)

Проведення описаного комплексу досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяють визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути : виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація ; запобігання повторенню кризи. З точки зору автора, варто розрізняти актуальні та наступні завдання антикризового управління. Актуальне завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження. Як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розробку ефективного плану виходу з кризи.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління. Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами. У разі реальної загрози ініціювання банкрутства, фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення. Це визначає необхідність прогнозування ймовірного терміну банкрутства. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед кредитором, то виникнення

ситуації банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів. Такий часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство [16]:

30 днів – час відповіді на офіційне письмове звернення кредитора з вимогою виконання фінансових зобов'язань;

30 днів – час відповіді на претензію кредитора;

30 днів – час розгляду в судовому порядку позову кредитора через невиконання фінансових зобов'язань і одержання рішення про стягнення боргу;

10 днів – час набуття чинності рішення арбітражного суду про стягнення боргу з боржника;

30 днів – час на виконання судового рішення щодо виконання строкового зобов'язання (перерахування суми боргу кредиторів);

30 днів – час до порушення справи про банкрутство після подання заяви кредиторів.

Отже, до безпосереднього порушення справи мають відбутись певні процедури, регламент яких чітко визначені існуючим господарським законодавством. Як правило, у підприємства є шість місяців після імовірного прогнозованого терміну невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами. Імовірний термін невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами визначається в перебігу розробки фінансового плану (зокрема, таких його розділів, як план руху грошових коштів і план обслуговування зовнішніх зобов'язань) як дата початку періоду сталої (кумулятивної) неплатоспроможності підприємства, тобто негативного грошового потоку з урахуванням необхідного обсягу коштів для погашення зовнішніх зобов'язань.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів

є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові. Для торговельних підприємств специфічним видом є також товарні ресурси. Кожний із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства в процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики, як: достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань; комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів; гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій; перспективність ресурсного потенціалу. Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу. Жорсткість цього обмеження визначається рядом факторів: 1) можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок імобілізації оборотних і позаоборотних активів підприємства (природної, здійснюваної в перебігу операційного циклу або насильницької, внаслідок прийняття рішення про продаж окремих елементів майна); 2) можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (додаткових кредитів, позик, здійснення випуску акцій та облігацій, поповнення статутного фонду за рахунок грошових фінансів та інше) або одержання відстрочки повернення (пролонгації) отриманих раніше; 3) конкурентним статусом підприємства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку по зовнішніх зобов'язаннях і продовження самофінансування діяльності. Даний фактор є найбільш складним і комплексним, оскільки визначає спроможність підприємства не тільки до ліквідації загрози банкрутства, але й до усунення глибинних причин кризових явищ.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями. У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних підзавдань. У сучасній економічній літературі антикризові заходи і політику прийнято класифікувати по-різному. Так, виокремлюють тактичні та стратегічні рішення, оборонні та наступальні дії, механізми оперативної, тактичної та стратегічної фінансової стабілізації, вжиття негайних заходів і корпоративні відновлювальні стратегії [24, 36] тощо.

Не сформувалося загальновизнаної зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними, але багато авторів акцентують увагу на необхідності поєднання стратегії та тактики антикризового управління, диференціювати час проведення окремих політик, визначенні основних етапів фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання) та розкрити систему заходів, характерних для кожного з них. Але у практичному житті неможливо чітко визначити день "X", що є межею застосування різних заходів. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі підприємства має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

7 етап – впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного впровадження заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації). Залежно від ступеня досягнення поставлених цілей можливі такі управлінські дії: 1) продовження реалізації розробленої антикризової програми при досягненні поставлених цілей і завдань, необхідній результативності вжитих заходів; 2) модернізація і коригування антикризової програми при недотриманні її окремих параметрів або несподіваних збуреннях у зовнішньому середовищі підприємства; 3) кардинальний перегляд розробленої програми та внесення відповідних коректив.

8 етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому. З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівлі товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Отже, ми розглянули методологічні основи, підходи та етапи, за допомогою яких повинна формуватися система антикризового управління. Але крім цього, варто визначити критерії за допомогою яких роблять висновки щодо ефективності впровадження системи антикризового управління. Стосовно антикризового управління немає сенсу намагатися сконструювати систему показників ефективності саме управлінської

діяльності, виділити із загального ефекту ту частину, яка досягнута завдяки функціонуванню власне системи антикризового управління. Більш слушним є, як ефект антикризового впливу, розглядати результативні показники діяльності керованої системи в цілому, тобто показники, досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління.

Для проведення оцінки ефективності управління антикризовою діяльністю пропонується використовувати таку систему критеріїв [2, 7, 52, 53]: 1) досягнуту зміну найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур); 2) швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу (тиждень, місяць, квартал); 3) економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів); 4) достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з цільовими значеннями. Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системних та загальних показників ефективності антикризового управління за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому.

Після детального вивчення теоретичної бази стосовно теми нашого дослідження, ретельного аналізу наукових надбань багатьох авторів і систематизації отриманих знань, що вплинуло на формування власної точки зору щодо теми та проблеми дослідження, перейдемо до практичного аналізу об'єкта нашого дослідження – ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

2.1. Дослідження та характеристика ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як соціально-економічної системи

Трансформація економіки України висуває нові вимоги до поведінки підприємств на ринку. Однією з істотних особливостей господарської діяльності підприємств кондитерської галузі нині є те, що в галузі відчувається постійне посилення конкуренції. Внаслідок того, що ринок кондитерських виробів перебуває у постійному розвитку, підприємства мають динамічно вирішувати питання оцінки стратегії своєї поведінки не тільки у перспективі, але й сьогодні, а також визначати ступінь своєї стійкості на цьому ринку.

Кондитерський ринок – один з найпривабливіших і таких, що динамічно розвиваються на Україні разом з м'ясомолочним, хлібопекарським та іншими сегментами харчової промисловості. Кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. При рівні споживання 7,4 кг. на душу населення на рік, Україна є 8-ою у світі за споживанням кондитерських виробів на душу населення.

На сьогодні виробництво кондитерської продукції є однією з найрозвинутіших галузей харчової промисловості України. Ринок кондитерських виробів сьогодні досить розвинений і структурований. Виробники стимулюють зростання споживання якісних і складних у виготовленні кондитерських виробів. У структурі реалізації цієї продукції частка великих торговельних мереж сягає 35-40% у грошовому вираженні.

Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим. Основними гравцями на українському ринку є: Корпорація «Рошен», Компанії

«Конті», «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад» (об'єднує дві фабрики – ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»), Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», компанії «Nestle», «Craft Foods», ПАТ «Полтавакондитер» і ПрАТ «Одесакондитер». Дрібні підприємства воліють не конкурувати з великими компаніями та намагаються займати вільні ніші в регіонах.

Виробництво шоколаду і шоколадних виробів нині є найпопулярнішим напрямком на ринку кондитерських виробів у світі. В Україні обсяг споживання шоколаду складає 7,5% солодкої продукції, або 1,2–1,3 кг шоколаду щорічно на душу населення, що в 4–6 разів нижче від країн Європи. Це свідчить про те, існують достатні резерви на ринку для збільшення споживання шоколаду.

Головною перевагою українських виробників на зовнішньому ринку найчастіше є ціна на вироби. Крім того, перевагами українських виробників є також якість продукції, увага до оновлення асортименту, вивчення попиту на зовнішніх ринках та вдосконалення дизайну.

На шляху нарощування експортного потенціалу українські виробники стикаються з певними бар'єрами. Найбільшою перешкодою для експорту є високий рівень конкуренції на ринках імпортерів. Найбільшою конкуренцією характеризується ринок СНД. Ринок Європи, порівняно з ринком СНД і Канади, оцінюється як менш конкурентний. Крім того, перешкодою можуть бути складність проходження експортних процедур і висока їхня вартість, відсутність попиту на продукцію, яку виробляє підприємство, відсутність міжнародного сертифікату якості, неконкурентоспроможність продукції за ціною або за якістю, а також складність пошуку партнерів.

Сьогодні для стабільного утримування своїх позицій на ринку виробникам кондитерської галузі потрібні довгострокові інвестиції в обладнання та великі оборотні фонди. Зі зростанням торговельних мереж більш жорсткими стають їхні вимоги до постачальників – безперервним має бути постачання і постійною рекламою своєї продукції, що для невеликих фабрик не є можливим.

Таким чином, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» функціонує в умовах жорсткої конкуренції і повинне шукати шляхи розвитку і напрями стабілізації не тільки у зовнішньому середовищі, але і внутрішньому. Основним видом діяльності Товариства є виробництво сухарів, печива, пирогів, тістечок тривалого зберігання, а також какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів та оптова та роздрібна торгівля ними. Частково продукція виготовляється на умовах переробки давальницької сировини на виробничих потужностях ПАТ КФ «Харків'янка». Підприємство систематично виділяє кошти на розробку та впровадження у виробництво нових видів продукції. Нині підприємство реалізує 398 позиції кондитерських виробів. Протягом 2013 року по борошняним виробам введено 13 нових позицій, та знято з виробництва 12, по цукристим кондитерським виробам введено 25 нових позицій, виведено або змінено найменування 23 асортиментних позицій, відбувалися зміни дизайну етикету, вироблялася продукція на замовлення під іншим логотипом.

ПАТ КФ «Харків'янка» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої та керованої (об'єкта та суб'єкта управління) (рис. 2.1).

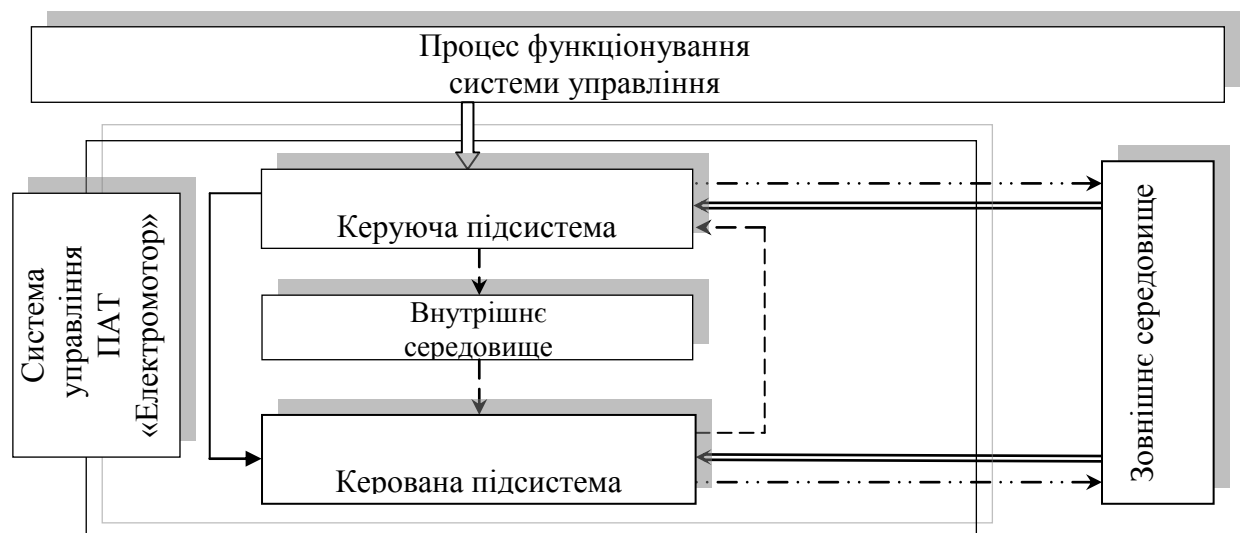


Рис. 2.1. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як відкрита соціально-економічна система управління (побудовано автором)

До керуючої підсистеми управління товариства належать: загальні збори акціонерів, ревізійна комісія та професійний апарат управління. До керованої підсистеми належать всі види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні та інформаційні.

Об'єктом управління даного підприємства є елементи структури системи управління та виробничі процеси, на які спрямований вплив функцій управління.

Суб'єктом управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є персонал, структурні підрозділи, спеціально створені органи, які впливають на систему управління з метою забезпечення її функціонування. Вищим органом управління на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є загальні збори акціонерів, що збираються не менше, як раз на рік і визначають основні напрямки діяльності товариства.

Відповідно до визначених видів діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» формує структуру управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною, яка є традиційною для вітчизняних промислових підприємств. Лінійно - функціональна організаційна структура сприяє досягненню цілей:

- загальноекономічні цілі: підвищення рівня рентабельності на 3 %, зростання рівня прибутковості по всіх видах діяльності на 6 %, утримання рівня цін на продукцію на рівні попереднього року;
- маркетингові цілі: підвищення рівня якості маркетингових досліджень, утримання позицій на ринку на рівні попереднього року тощо;
- фінансові цілі: мінімізація податкового навантаження, зменшення додаткових витрат, підвищення рівня фінансової стійкості та платоспроможності;
- організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації управління тощо.

Головною структурою Товариства є основне виробництво, до складу якого входять такі цехи: бісквітний цех, вафельний цех та допоміжні служби:

дільниця головного механіка, енергетична служба, транспортна дільниця, логістична і т. інш. Адміністративно-управлінський персонал- це керівники фабрики та структурних підрозділів, працівники бухгалтерії, відділу маркетингу, планового відділу, відділу праці, відділу постачання, відділу кадрів, лабораторії, юридичної служби, відділу АСУ. Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» наведена у додатку А.

Слід зазначити, що технологія виробництва кондитерських виробів має низку особливостей. Зокрема, кондитерська промисловість забезпечує приріст виробництва продукції в першу чергу внаслідок збільшення попиту споживачів на вітчизняні вироби, як більш дешеві і якісні. Галузь відноситься до матеріаломістких і у собівартості продукції затрати на сировину і матеріали досягають до 90 %. Вона переробляє більше 200 видів сировини, але відчуває постійний дефіцит какао-бобів, горіхів, желуючих компонентів. Для збереження ресурсів дефіцитної сировини рекомендують широко використовувати нетрадиційну і місцеву сировину.

Із нетрадиційної рослинної жировмісної сировини як замітник какао-бобів пропонують насіння винограду, яке методом механо-хімічної активації з використанням роторно-валкового дезінтегратора забезпечує високий ефект подрібнення матеріалу із збереженням всіх цінних компонентів і поліпшенням якісних показників ліпідів.

На підприємство, як соціально-економічну систему впливають фактори зовнішнього середовища (табл. 2.1).

На основі аналізу таблиці 2.1, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» необхідно покращити систему управління підприємством та застосувати гнучку цінову політику. Це допоможе знизити загрози для підприємства.

Енергетична цінність більшості кондитерських виробів зумовлена вуглеводним складом, особливо цукрозою, глюкозою і фруктозою, які швидко засвоюються клітинами організму.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

<p>Сильні сторони (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - традиції виробництва, яким довіряють споживачі - конкурентна ціна - висока кваліфікація персоналу - налагоджені взаємовигідні зв'язки із споживачами - високий рівень лояльності споживачів до продукції - високий рівень диференціації продукції 	<p>Слабкі сторони (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабкі фінансові можливості - залежність від цін постачальників сировини з-за кордону - слабо розвинена стратегія позиціонування; - зменшення ринкової частки високорентабельної продукції
<p>Сл+М=6+6=12 Сл+З= 6+4=10</p>	<p>Слаб+М= 4+6=10 Слаб+З= 4+4=8</p>
<p>Можливості (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід продукції на міжнародні ринки - об'єднання з компанією-конкурентом - впровадження сучасних технологій - розширення дистриб'юторської мережі по Україні - освоєння нових видів продукції - розширення виробничої лінії 	<p>Загрози (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - подорожчання кондитерської продукції за рахунок зміни клімату та обсягу виробництва у основних постачальників какао-бобів; - коливання валютного курсу ускладнює вихід на світовий ринок; - падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів; - захват все більшої частини ринку конкурентною продукцією

Завдяки високому вмісту жиру в шоколаді, халві, деяких видах цукерок, драже і борошняних кондитерських виробів їх можна віднести до висококалорійних продуктів. Більшість кондитерських виробів характеризуються обмеженою біологічною цінністю. У їх складі мало білків, відсутні деякі незамінні амінокислоти, у багатьох мало поліненасичених жирних кислот, фосфоліпідів, вітамінів, макро- і мікроелементів, поліфенольних сполук, харчових волокон. Тому хімічний склад цих виробів потребує певної корекції щодо збільшення вмісту вітамінів, мінеральних речовин, харчових волокон з одночасним зниженням енергетичної цінності. Таким чином, процес виготовлення кондитерських виробів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» вимагає також залучення персоналу, який забезпечуватиме процес перетворення всіх ресурсів у готовий продукт. Склад і структура

працівників ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за період 2016-2018 років наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» по категоріях зайнятих за
2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. Від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питом а вага, %	2016 р.	2017 р.
Управлінський персонал	190	15,48	185	15,68	175	14,94	-0,54	-0,73
У тому числі: Керівники	15	1,22	14	1,19	14	1,20	-0,03	0,01
Спеціалісти	170	13,85	167	14,15	158	13,49	-0,36	-0,66
Технічні працівники	5	0,41	4	0,34	3	0,26	-0,15	-0,08
Виробничий персонал	1037	84,52	995	84,32	996	85,06	0,54	0,73
Разом	1227	100	1180	100	1171	100	x	X

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що останні роки відбувається зменшення загальної чисельності персоналу, що призводить до змін у структурі персоналу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Зокрема, при зростанні питомої ваги виробничого персоналу у загальній структурі у 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,54 % і на 0,73% відносно 2017 року, питома вага управлінського зменшується. Особливо зменшується питома вага спеціалістів. У 2018 році відносно 2016 року - на 0,36% і на 0,66% - порівняно із 2017 роком.

Таким чином, негаразди зовнішнього середовища обумовлюють зменшення загальної чисельності працівників ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл.2.2). Середньооблікова чисельність працівників у 2018 році

зменшилася відносно 2016 року на 56 осіб, а у порівнянні з 2017 роком на 9 осіб.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 - 2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. Від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	1227	1180	1171	-56	-9
З них:					
- працівники основного складу, осіб	1227	1180	1171	-56	-9
Крім того:					
- сумісники, осіб	2	3	1	-1	-2
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	1	2	2	1	-

За 2016-2018 роки на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» для організації ефективної роботи залучалися сумісники, проте їх кількість постійно зменшується, як і кількість персоналу всього товариства. У 2018 році вона зменшилась на 2 особи відносно 2017 року.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2016 – 2018 рр.**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+; -) у % 2018 р. Від	
	Кіль- кість, осіб	Част- ка, %	Кіль- кість, осіб	Част- ка, %	Кіль- кість, осіб	Част- ка, %	2016 р.	2017 р.
Молодь віком 15-24 років	220	17,93	221	18,73	216	18,45	0,52	-0,28
25-34 років	417	33,99	415	35,17	411	35,10	1,11	-0,07
35-49 років	116	9,45	110	9,32	113	9,65	0,20	0,33
50-54 років	98	7,99	98	8,31	98	8,37	0,38	0,06

55-59 років	196	15,97	190	16,10	195	16,65	0,68	0,55
Пенсійні роки	180	14,67	146	12,37	138	11,78	-2,89	-0,59
Разом	1227	100	1180	100	1171	100	-	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що у структурі персоналу відбуваються зміни. У 2018 році зростає питома вага працівників 35-49 років на 0,2 % відносно 2016 року і на 0,33 % відносно 2017 року. Найбільш суттєві зміни відбуваються із працівниками пенсійного віку, кількість яких суттєво зменшилася. У 2018 році на 2,89% порівняно із 2016 роком і на 0,59% відносно 2017 року. На ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» переважають особи 25-34 років, питома вага яких зросла у 2018 році на 1,17%.

Охарактеризуємо персонал ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за статтю працюючих (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу за статтю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 – 2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у % 2018 р. Від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Жінки	438	420	416	35,70	35,59	35,53	-0,17	-0,07
Чоловіки	789	760	755	64,30	64,41	64,47	0,17	0,07
Разом	1227	1180	1171	100	100	100	-	-

Охарактеризувавши персонал за статтю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», можна зробити висновок, що жінки складають у 2018 році 416 особи, що на 0,17 % менше, ніж у 2016 році. Чоловіки у звітному році склали 755 осіб, що на 0,17 % більше, ніж у 2016 році. Отже, на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» чоловіки становлять більшу частку, ніж жінки.

Розглянувши характеристику персоналу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за статтю, дамо характеристику показників руху персоналу представлену (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика та динаміка показників руху персоналу на
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 – 2018 рр.**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення у % 2018 р. Від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито ма вага, %	Кіль- кість осіб	Пито ма вага, %	2016 року	2017 року
Облікова чисельність працівників, осіб	1227	100	1180	100	1171	100	-	-
Звільнено працівників, осіб	22	1,8	29	2,4	8	0,68	-1,12	-1,72
З них :	22	1,8	29	2,4	8	0,68	-1,12	-1,72
- за власним бажанням	-	-	-	-	-	-	-	-
- за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-
Кількість відпрацьованих годин протягом року	2400100	90,1	2225120	89,3	2200111	93,9	3,8	4,6
Кількість втрачених годин протягом року	264000	9,9	239141	10,7	141889	6,1	-3,8	-4,6

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що звільнено працівників за власним бажання найбільше було у 2017 році. За порушення трудової дисципліни протягом досліджуваного періоду працівників не звільняли. Позитивною тенденцією є зменшення питої ваги кількості втрачених годин, а саме на 3,8% у 2018 році відносно 2016 року та на 4,6% у порівнянні з 2017 роком. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що кількість працівників є достатньою для здійснення виробничо-господарської діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

При умовах переходу економіки України до ринкових відносин, істотного розширення прав підприємств у сфері фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного і якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки використання їхнього майна й капіталу, їхньої ліквідності, платоспроможності, фінансовій стійкості й прибутковості, а також пошуку на цій основі способів підвищення й зміцнення фінансової стабільності.

Спочатку проаналізуємо техніко-економічні показники підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1862958	2023496	1976741	113783	-46755
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1227	1180	1171	-56	-9
Матеріальні затрати, тис. грн.	813606	901761	965145	151539	63384
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	167540	182607	240892	73352	58285
Амортизація, тис. грн.	27810	30106	29015	1205	-1091
Оборотні активи, тис. грн.	741216	851271	874589	133373	23318
Продуктивність праці, тис. грн.	1518,30	1714,83	1688,08	169,78	-26,75
Матеріаловіддача, грн.	2,29	2,24	2,05	-0,24	-0,20
Фондовіддача основних засобів, грн.	11,12	11,08	8,21	-2,91	-2,88
Фондоємність продукції, коп.	0,09	0,09	0,12	0,03	0,03

Аналіз даних таблиці дає можливість зробити наступні висновки. Дохід від реалізації продукції збільшився у 2018 році порівняно із 2016 роком на 113783 тис.грн і зменшився на 46755 тис.грн. порівняно із 2017 роком. Негативним є тенденція до зменшення кількості персоналу у 2018 році порівняно із 2016 роком на 56 осіб. Матеріальні витрати збільшилися у 2018 році порівняно із 2016 роком на 151539 тис. грн. і на 63384 тис.грн відносно 2017 року. Продуктивність працівників на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є високою, але має тенденцію до зниження. У 2018 році порівняно 2017 роком на 26,75 тис.грн. Негативним є зростання фондоємності продукції. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,03 коп. і на 0,03 коп. відносно 2017 року. Відповідно фондоддача також має негативну тенденцію. Далі доцільно провести аналіз показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»
протягом 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. Від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1862958	2023496	1976741	113783	-46755
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1614356	1725734	1707561	93205	-18173
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	248602	297762	269180	20578	-28582
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	140858	155141	137045	-3813	-18096

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	92775	86327	129387	36612	43060
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	155153	186404	102766	-52387	-83638
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	23336	25054	15949	-7387	-9105
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	131817	161350	86817	-45000	-74533

Аналіз даних табл.2.7. дозволяє зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зростає на 113783 тис.грн порівняно із 2016 роком і зменшується на 46755 тис.грн. відносно 2017 року. Негативним є зростання собівартості реалізованої продукції у 2018 році порівняно із 2016 роком на 93205 тис.грн. (рис.2.2).

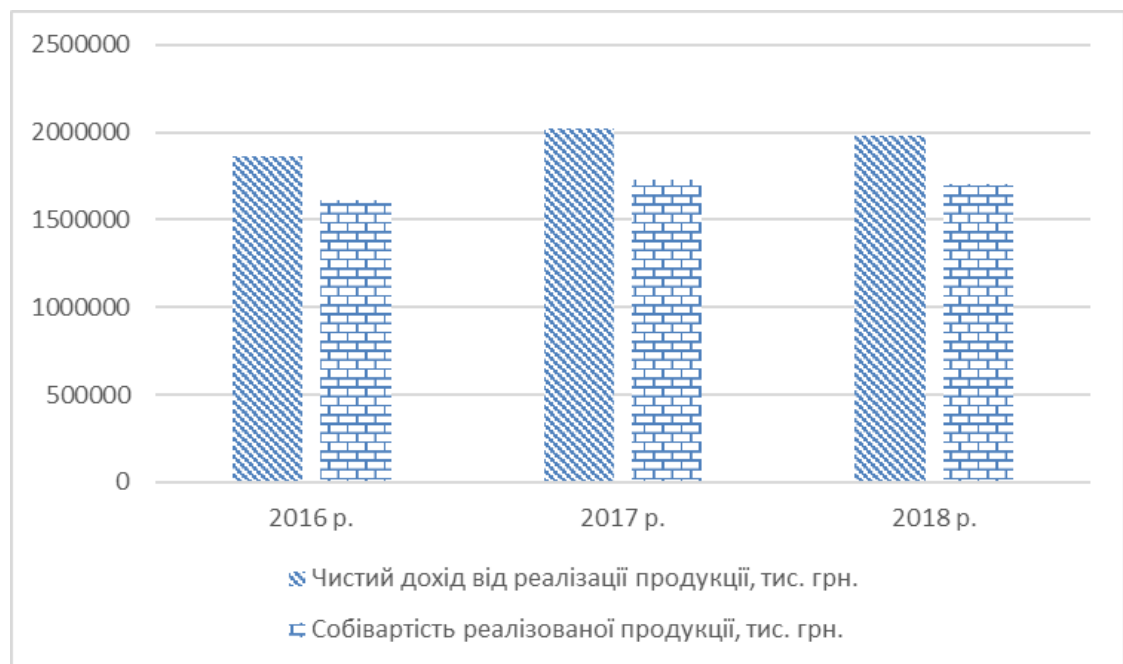


Рис. 2.2 – Співвідношення чистого доходу від реалізації продукції і собівартості продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр.

Це призвело до зменшення валового прибутку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» у 2018 році порівняно із 2017 роком на 28582 тис.грн.

Зменшилися і доходи від інших видів діяльності, у той час як витрати від інших видів діяльності зросли. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 36612 тис.грн. і на 43060 тис. грн. відносно 2017 року. Негативну тенденцію мав прибуток до оподаткування. У 2018 році порівняно із 2016 роком він зменшився на 52387 тис.грн. і на 83638 тис.грн. порівняно із 2017 роком. Не зважаючи на скорочення основних показників товариство протягом періоду отримувало чистий прибуток, але він скоротився на 45000 тис.грн відносно початку періоду. Тому доцільно проаналізувати структуру активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка складу та розміщення активів ПрАТ «Харківська
бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр.**

Активи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+;-) 2018 р. Від	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні активи	7340	0,67	5235	0,40	4279	0,31	-0,35	-0,09
Основні засоби	167540	15,24	182607	14,05	240892	17,65	2,41	3,60
Незавершені капітальні інвестиції	438	0,04	29612	2,28	2447	0,18	0,14	-2,10
Інвестиційна нерухомість	19	0,002	3476	0,27	3985	0,29	0,29	0,02
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	176419	16,05	221767	17,06	233334	1,71	-14,34	-15,35
Довгострокова дебіторська заборгованість	5832	0,53	5432	0,42	5032	0,37	-0,16	-0,05
Інші фінансові	633	0,06	561	0,04	490	0,04	-0,02	-0,01

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
інвестиції								
Запаси товарно-матеріальних цінностей	296780	26,99	291896	22,45	284777	20,86	-6,13	-1,59
Векселі одержані	4440	0,40	4440	0,34	36932	2,71	2,30	2,36
Дебіторська заборгованість	392662	35,71	464658	35,74	504283	36,94	1,23	1,20
Грошові кошти та їх еквіваленти	43972	4,00	85469	6,57	47632	3,49	-0,51	-3,09
Витрати майбутніх періодів	141	4,38	189	0,01	204	0,01	-4,36	0,00
Інші оборотні активи	3221	0,29	4619	0,36	761	0,06	-0,24	-0,30
Разом	1099437	100	1299961	100	1365048	100	-	-

Аналіз даних табл. 2.8. дозволяє зробити висновок, що у структурі активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» відбуваються зміни. Зокрема, зросла вартість і частка основних засобів. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 2,41 % і на 3,6 % порівняно із 2017 роком.

Негативним є домінування у структурі оборотних активів дебіторської заборгованості та зростання її в динаміці. У 2016 році – 35,71 %, 2017 році – 35,74 %, 2018 році – 36,94 %.

Також зменшилася питома вага грошей та їх еквівалентів. У 2018 році порівняно із 2016 роком на 0,51% і на 3,09 % відносно 2017 року. Протягом періоду зросла вартість інвестиційної нерухомості.

Таким чином, відбувається зростання вартості активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», тому доцільно проаналізувати їх структуру (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка структури активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за
2016-2018 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. Від	
	2016		2017		2018			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2016 р.	2017 р.
Необоротні активи	741216	67,42	851271	65,48	874589	64,07	-3,35	-1,41
Оборотні активи	358221	32,58	448690	34,52	490459	35,93	3,35	1,41
Необоротні активи та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	1099437	100	1299961	100	1365048	100	x	X

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє зробити висновки, що за 2016-2018 роки відбувається зростання як вартості оборотних активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», так і їх питомої ваги. Зокрема, у 2018 році порівняно із 2016 роком на 3,35% і на 1,41 % відносно 2017 року. Графічно динаміку активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» зображено на рисунку 2.3.

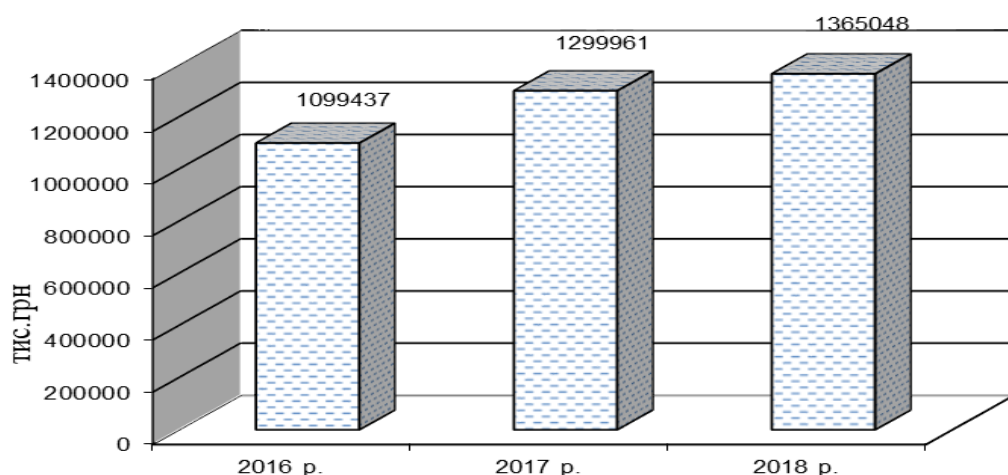


Рис. 2.3. Динаміка вартості сукупного капіталу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 - 2018 рр. (побудовано автором)

Далі необхідно здійснити оцінку платоспроможності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників платоспроможності
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр.**

Показники	Одиниця вимі- ру	Роки			Норма- тивне значенн я	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	43972	85469	47632	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн	392662	464658	504283	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн	741216	851271	874589	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн	358221	448690	490459	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн	1010048	1165664	1255769	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн	86169	129108	103070	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x	0,510	0,662	0,462	>0,2	0,310	0,462	0,262
Коефіцієнт проміжної ліквідності	x	5,557	4,599	5,893	>0,7	4,857	3,899	5,193
Коефіцієнт поточної ліквідності	x	8,602	6,593	8,485	>1	7,602	5,593	7,485
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	x	0,879	0,842	0,875	>0,1	0,779	0,742	0,775

Коефіцієнт проміжної ліквідності визначає ступінь покриття поточних зобов'язань грошовими коштами та дебіторською заборгованістю (швидко реалізованими активами). Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, чи

спроможне підприємство у разі падіння його обсягу виробництва покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Отже, ми можемо зробити висновок, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» протягом періоду, що аналізується мало можливість покривати свої зобов'язання перед кредиторами при зменшенні обсягів виробництва та реалізації, оскільки вказаний коефіцієнт був більшим за норму.

Коефіцієнт поточної ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Підприємство могло погасити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів протягом усього періоду.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами – показник, який характеризує рівень спроможності підприємства власними джерелами формувати оборотні активи, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів. Як показують розрахунки таблиці 2.10 підприємство може забезпечити власними коштами формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Цей коефіцієнт на ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» більший від нормативного значення, що є позитивним.

Аналіз фінансової стійкості на певну дату дозволяє встановити, на скільки раціонально підприємство керує власними та запозиченими коштами на протязі періоду, який передував цій даті. Важливо, щоб стан джерел власних та запозичених засобів відповідав стратегічним цілям розвитку ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», так як недостатня фінансова стійкість може призвести до його неплатоспроможності, тобто відсутності грошових коштів, що необхідні для розрахунків з внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою.

Одночасно наявність значних залишків вільних грошових коштів ускладнює діяльність підприємства за рахунок іммобілізації в надлишкові

матеріально-виробничі запаси та витрати. Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, що мають довгострокові вкладення у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники фінансової стійкості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»
за 2016 – 2018 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал	тис. грн	1010048	1165664	1255769	X	X	X	X
Позичковий капітал	тис. грн	89389	134297	109279	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	тис. грн	3220	5189	6209	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис. грн	1102657	1305150	1371257	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	x	0,92	0,89	0,92	>0,5	0,42	0,39	0,42
Коефіцієнт фінансування	x	0,09	0,12	0,09	<1	-0,91	-0,88	-0,91
Коефіцієнт заборгованості	x	0,08	0,10	0,08	<0,5	-0,42	-0,40	-0,42
Коефіцієнт фінансової стабільності	x	11,30	8,68	11,49	>1,0	10,30	7,68	10,49

Коефіцієнт автономії показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Значення цього коефіцієнта протягом 2016 - 2018 років було більше нормативного, що є позитивним.

Коефіцієнт фінансування не перевищує нормативний. Він показує, що в 2018 році на 1 грн. власного капіталу припадало 0,09 грн. зобов'язань. Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення поточних позикових коштів до валюти балансу. У 2018 році ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» на 1 грн. капіталу залучило для фінансування поточної діяльності

0,08 грн. позикових коштів. Протягом 2016-2018 рр. цей показник був у межах нормативного значення, що є позитивним. Коефіцієнт фінансової стабільності показує скільки власних коштів підприємства припадає на 1 грн. позичкових. На ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» вказаний коефіцієнт протягом усього досліджуваного періоду був більше нормативного значення.

Отже, на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» усі показники знаходяться в межах нормативного значення, тому дане підприємство може гарантувати постійну платоспроможність. Виробництво та реалізація продукції потребують матеріальних, трудових та грошових витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка структури операційних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 – 2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) 2018 р.			
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	2016 р.		2017 р.	
Матеріальні витрати	813606	73,68	901761	71,46	965145	73,36	151539	-0,33	63384	1,90
Витрати на оплату праці	107452	9,73	123925	9,82	141328	10,74	33876	1,01	17403	0,92
Відрахування на соціальні заходи	22893	2,07	26378	2,09	30181	2,29	7288	0,22	3803	0,20
Амортизація	30106	2,73	27810	2,20	29015	2,21	-1091	-0,52	1205	0,00
Інші операційні витрати	130113	11,78	182067	14,43	149977	11,40	19864	-0,38	-32090	-3,03
Разом	1104170	100	1261941	100	1315646	100	211476	-	53705	-

Дані таблиці свідчать про те, що витрати ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» по всіх категоріях за аналізований період постійно збільшувались. Так, в 2016 році матеріальні затрати (витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, електроенергію тощо) становили 813606 тис. грн., а в 2018 році вони

зросли до 965145 тис. грн.

Це пов'язано з тим, що матеріальні затрати належать до змінних витрат, розмір яких прямо пропорційно залежить від функціональних змін обсягів виробництва продукції. Тому основною причиною збільшення матеріальних затрат є збільшення обсягів діяльності виробництва.

Необхідно також зазначити, що постійно зростає сума витрат на оплату праці персоналу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». У 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 33876 тис. грн., а порівняно з 2017 роком на 17403 тис. грн. Тобто динаміка витрат на оплату праці має позитивну тенденцію.

Пропорційно сумі основної та додаткової оплати праці проводять відрахування на соціальні заходи у які входять відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування, включаючи відрахування на обов'язкове медичне страхування; відрахування на державне (обов'язкове) пенсійне страхування (до Пенсійного фонду), а також відрахування на додаткове пенсійне страхування; відрахування до Фонду сприяння зайнятості населення. Тому їх сума також з кожним роком збільшуються.

Відбулося збільшення відрахувань на амортизацію (джерело відтворення основних фондів підприємства). Це говорить про те, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» ефективно використовує свою амортизаційну політику та може у повній мірі нараховувати амортизаційні відрахування на основні засоби, які зношуються. Інші операційні витрати (оплата послуг зв'язку, охорони, страхування майна, витрати на відрядження, орендна плата за окремі об'єкти основних засобів, витрати на гарантійний ремонт тощо) в 2018 році зменшилися порівняно з 2017 роком на 32090 тис. грн.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках; доходність різних напрямків діяльності та капіталу; окупність витрат та інвестиційних проектів (табл. 2.13). Графічно динаміку рентабельності зображено на

рисунку 2.4.

Таблиця 2.13

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016 – 2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. До	
				2016 р.	2017 р.
Рентабельність продукції	8,17	9,35	5,08	-3,08	-4,27
Загальна рентабельність активів	3,79	4,30	2,36	-1,43	-1,95
Рентабельність власного капіталу	13,91	14,83	7,17	-6,74	-7,66
Рентабельність оборотних коштів	18,79	20,26	10,06	-8,73	-10,20

За проведеними розрахунками рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» можна зробити наступні висновки. Рентабельність активів підприємства показує який прибуток має підприємство з 100 грн., які вкладені в майно. Якщо у 2016 році цей показник становив 3,79%, то на кінець 2018 року став дорівнювати 2,36 %. А це свідчить про зменшення суми прибутку, отриманого підприємством, від суми вкладених грошових коштів в майно підприємства.

Рентабельність реалізації продукції підприємства показує, який прибуток має підприємство зі 100 грн. реалізованої продукції, і цей прибуток на кінець звітного періоду складає 5,08%, що показує його загальне зменшення. Цей показник свідчить про те, що чим більше підприємство буде реалізовувати продукції, тим вищою буде рентабельність реалізованої продукції, а відповідно вище і чистий прибуток підприємства. Саме від обсягу реалізованої продукції залежить, як швидко підприємство зможе покрити витрати на виробництво цієї продукції (рис. 2.4).

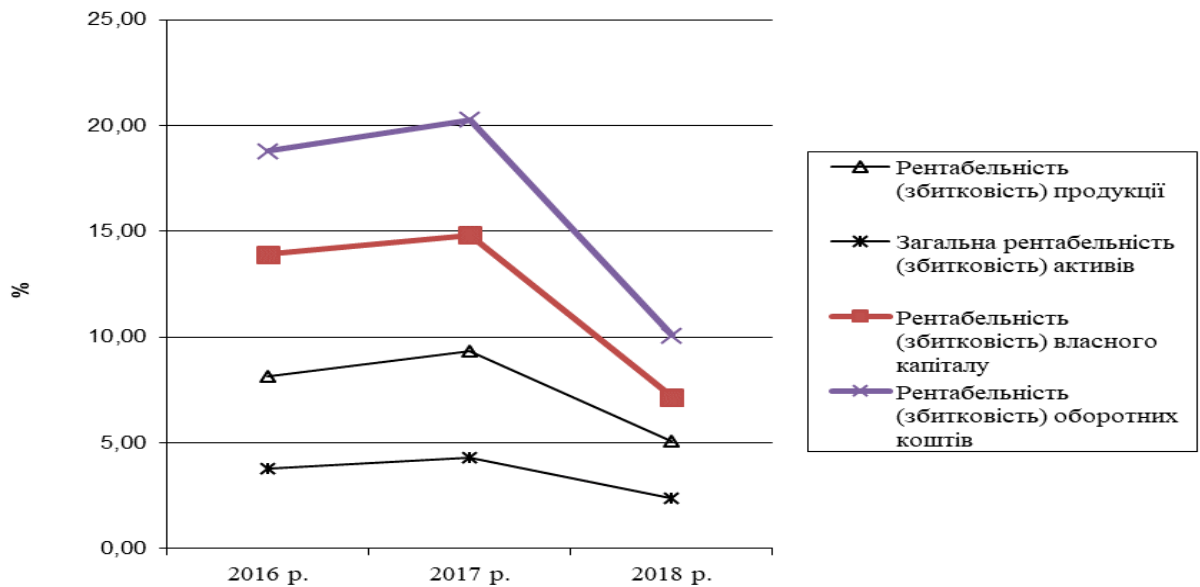


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр. (побудовано автором)

Рентабельність власного капіталу показує, який прибуток має підприємство зі 100 грн. власних коштів. Розмір цього показника постійно коливається, в 2016 році він становив 13,91 %, в 2017 році – 14,83%, в 2018 році зменшився до 7,17%. Прибуток отриманий з власного капіталу спрямовується на подальший розвиток підприємства. Отже, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» протягом 2016-2018 років ефективно здійснювало фінансово-господарську діяльність. Про це свідчать зростання майна, власного капіталу, виручки від реалізації продукції, а також усіх показників фінансової стійкості. Негативним є зменшення показників фінансових результатів у кінці періоду, і це є сигналом, на який має звернути увагу вище керівництво, задля попередження можливих майбутніх негараздів, тобто вжити нині антикризові заходи, щоб не довелося долати наслідки кризи у майбутньому.

2.3. Характеристику управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як системи

В Україні антикризове управління з'явилося відносно нещодавно. Його необхідність зумовлена реформуванням економіки і, як наслідок, появою великої кількості підприємств, які знаходяться на межі банкрутства. Криза окремих компаній – цілком природне явище для ринку, де аналогічно дарвінівській теорії виживає найсильніший. Підприємство, що не відповідає вимогам зовнішнього середовища повинно або пристосуватися до нього, використовуючи свої сильні сторони, або припинити своє існування. Що відрізняє сильнішу компанію від більш слабкої, так це її вміння завчасно попередити кризу та знайти шляхи виходу зі становища, яке склалося.

В цьому підрозділі ми розглянемо етап життєвого циклу на якому знаходиться ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та проаналізуємо підприємство на наявність антикризової системи управління (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з позиції ефективності управління антикризовою діяльністю

<i>Антикризова функція</i>	<i>Зміст і призначення функції у реалізації антикризової діяльності товариства</i>	<i>Наявність і рівень реалізації у діяльності товариства</i>
1	2	3
Функція "цілевизначення"	обумовлює орієнтацію управління на досягнення конкретних цілей розвитку товариства, під якими розуміється майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти.	Плани присутні, але носіть формальний характер
Функція "планування"	передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей і завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризової діяльності, орієнтованих на досягнення визначеної мети	Присутні проблеми з цього питання по його окремих структурних підрозділах

Продовження табл. 2.14

1	2	3
	антикризового процесу та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як в цілому потовариству, так і по його окремих структурних підрозділах.	товариства, зокрема відділу, який відповідає за оновлення асортименту продукції та основних фондів
Функція "організація"	в процесі антикризового управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання. З функцією "організація" пов'язано і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів. Важливу роль у виведенні підприємства зі стану кризи відіграє визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації плану антикризових дій, опанування ними сучасних методів та прийомів діагностики фінансового стану підприємства та його оздоровлення.	Теоретично існує, але практична реалізація є недоситатньо ефективною
Функція "мотивація"	забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Ця функція має поєднувати матеріальні інтереси суб'єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами	Через функціонування товариства в умовах жорсткої економії функція не виконується
Функція "контроль"	у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність	Функція концентрована в руках вищого керівництва, делегування повноважень окремим виконавцям з цього питання не здійснюється,

Продовження табл.2.14

1	2	3
	окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану оздоровлення	служба антикризового контролю не існує. контроль здійснюється на основі фінансової звітності.
Поеднувальний процес "прийняття рішень"	в антикризовому управлінні забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління, обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їх участі в	Альтернативні плани на випадок кризи не розробляються, рішення приймаються на основі ситуаційного підходу.
	антикризовому процесі. Рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін.	
Поеднувальний процес "комунікація"	забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління, керівництвом, власниками та персоналом підприємства, органами зовнішнього нагляду чи керування антикризовими перетвореннями. Для досягнення загальних завдань антикризового управління обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним, адекватним	Присутні бар'єри на шляху комунікації через брак інформації

Джерело: складено автором

В результаті аналізу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з позиції ефективності управління антикризової діяльності ми дійшли висновку про

відсутність системи управління антикризовою діяльністю товариства, що обґрунтовано аналізом функцій та поєднувальних процесів (табл. 2.14).

Проведемо поетапний порівняльний аналіз існуючої системи антикризового управління із базовою.

Перш за все, для здійснення антикризового управління потрібен антикризовий менеджер (або команда), який буде відповідати за впровадження системи і контроль за результатами. Такий фахівець на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не призначений.

Відсутня чітка ієрархія цілей, які повинно досягати товариства, щоб уникати кризових явищ. Немає цілей – немає планування заходів по їх досягненню. Отже на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» відсутня функція антикризового управління – «цілевизначення», не розроблена програма оздоровлення товариства (у разі настання форс-мажорних обставин), але існує система моніторингу фінансового стану (функція «контролю»). Проводиться він на основі бухгалтерської звітності. Кожен місяць збирається комітет, який звітує про результати дослідження. За допомогою цього методу можна чітко відстежити рух всіх грошових коштів, виявити слабкі місця. Результатом є перелік аспектів, на які слід звернути увагу і які потребують втручання задля покращення. Тобто має місце метод «лікування» окремих симптомів, а не всієї системи.

Частково присутня функція організації, яка відповідає за практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства. Функція мотивації персоналу, для допомоги виходу з кризи, також відсутня.

Для успішного здійснення проекту необхідно визначати часові обмеження, в рамках яких буде діяти система антикризового управління. Потрібно визначити скільки часу займе кожен етап, розрахувати загальну тривалість програми оздоровлення, щоб знати коли очікувати конкретних результатів. Жорстка організація у часі є необхідним моментом, але і він залишається поза увагою.

Наступним важливим аспектом є визначення ресурсів, які необхідні для здійснення управління антикризовою системою, необхідно їх розподілити та спрямувати. Ніхто цим питанням не займається.

Для здійснення профілактичних заходів з попередження кризової ситуації (як один із важливих напрямів управління антикризовою діяльністю) потрібна чітко розроблена політика, яка, також відсутня на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Останній напрямок управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – це розуміння процедури банкрутства, до яких повинно було підготовлене кожне підприємство, корпорація, фірма, щоб, у випадку настання фінансової неспроможності, готовність пройти цей етап з мінімальними втратами і, по можливості, уникнути ліквідації. Незважаючи на той факт, що рентабельність порівняно з минулим роком зменшується, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не приділено цьому аспекту належної уваги уваги.

У дослідженнях проф. Гріннера [1] використовується поняття «життєвий цикл організації», який розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку, кожна з яких закінчується революційною кризою.

Визнано, що розвиток підприємства можливий тільки за умови переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» знаходиться на віолентному етапі розвитку життєво циклу підприємства. Нині саме зараз, варто втілювати нововведення за різними напрямками діяльності, щоб продовжити термін перебування на цьому етапі, а також створити передумови для вчасного попередження кризових явищ та ситуацій.

Проте для цього варто проаналізувати дотримання принципів та витог до здійснення цього процесу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Характеристика виконання принципів та вимог ефективного управління антикризовою діяльністю на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Принципи управління антикризовою діяльністю	Результат виконання принципів на ПрАТ	Вимоги до управління антикризовою діяльністю	Результат дотримання вимог на ПрАТ
1	2	3	4
принцип опори на антикризову свідомість	виконується	функціональної інтеграції	присутня затримка у часі
принцип антикризової мотивації діяльності	не виконується	професіоналізму	не вистачає високваліфікованих аналітиків, здатних робити прогнози та створювати підґрунтя для реалізації нововведень
принцип багатоваріантності розробки	не виконується за браком персоналу відповідної кваліфікації	відповідальності за наслідки рішень	не виконується
принцип попередження в розв'язанні проблем	не виконується	оптимального співвідношення централізму та децентралізму.	не виконується, не завжди вдається знайти оптимальність
принцип реалістичності	виконується	х	Х
стратегічності	не виконується	х	Х
послідовності	виконується	х	Х
розв'язання проблем			
своєчасності прийняття управлінських	не виконується через бюрократичні	х	Х
принцип опори на антикризову свідомість	виконується	функціональної інтеграції	присутня затримка у часі

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
принцип антикризової мотивації діяльності	не виконується	професіоналізму	не вистачає високваліфікованих аналітиків, здатних робити прогнози та створювати підґрунтя для реалізації нововведень
принцип багатоваріантності розробки рішень	не виконується за браком персоналу відповідної кваліфікації перешкоди	відповідальності за наслідки рішень	не виконується
гнучкості	не виконується	х	Х
оцінки наслідків рішень.	не виконується	х	Х

Джерело: складено автором

Вважати фінансовий аспект основною причиною кризи – помилково. Кризова ситуація може виникнути у будь-якому полі діяльності, і відобразитися на фінансових показниках. Не можна залишати поза увагою людський фактор. Це один із основних активів кожного підприємства, тим більше якщо підприємство інноваційне. Навіть за всіх інших рівних умов саме людські ресурси можуть призвести до покращення, або погіршення ситуації. Саме тому потрібно приділяти велику увагу кадрам, які працюють у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Одним із найважливіших важелів в антикризовій діяльності є управління персоналом, формування і управління кар'єрним розвитком, а також мотивація. На об'єкті нашого дослідження система кар'єри відсутня. На основі аналізу таблиці персоналу фірми за віковою структурою стає очевидним, що на підприємстві працюють одні й ті самі працівники, що були з ним з самого початку. Звісно, відданість товариству – це дуже важливо, але

ж до неї не йде працювати молодь. Основна причина цього це те, що вона не бачить для себе перспектив розвитку на даному підприємстві. А поповнення штату молодими спеціалістами є дуже важливим, бо це нові знання, нові ідеї. До того ж існуючі фахівці не можуть працювати на підприємстві вічно, їм потрібні послідовники.

Відомо, що мотивація буває двох видів: матеріальне і нематеріальне стимулювання. Звісно для людей, що займаються інтелектуальною працею. Але згідно з пірамідою Маслоу, щоб дістатися до самого верху де можна займатися самоактуалізацією, потрібно пройти базовий рівень потреб. Ось тут і встає питання про грошову винагороду за працю. У товаристві «Харківська бісквітна фабрика» премії передбачено, але люди їх не отримують. Які можуть бути винагороди, коли виробництво неприбуткове і працівники часто не отримують заробітну плату. Такий склад речей негативно впливає на інноваційну поведінку та моральний клімат в колективі. Персонал не має бажання працювати, займатися виробництвом інноваційної продукції.

Варто зазначити, що на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» система антикризового управління не сформована. Можна помітити лише окремі її складові, які використовуються, але це не приносить належного ефекту, так як антикризове управління можливе тільки за наявності чітко структурованих в своїй послідовності певних етапів, які ми визначили ще на початку нашої роботи .

Отже, зрозуміло, що для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» антикризова система управління є вкрай необхідною. Якщо кризу не вдалося попередити, то її потрібно ліквідувати, доки підприємство не визнано банкрутом.

При відсутності всіх вищезазначених складових неможливо створити якісну систему антикризового управління, тому на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не займаються її розробкою впровадженням і контролем за її виконанням. Система антикризового управління знаходиться у

зародковому стані, тому що на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» присутній лише моніторинг фінансової діяльності і в деякій мірі відбувається планування фінансової діяльності. Іншим причинам, які можуть спровокувати кризову ситуацію увага не приділяється. Проте на підприємстві можлива і потрібна розробка такої системи. Ті заходи, які застосовуються вже зараз можуть стати основою її формування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

3.1. Формування та розвиток системи антикризового управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

В третьому розділі ми комплексно висвітлимо проблему антикризового управління на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», запропонуємо шлях упередження можливих криз, створимо його алгоритм конкретний дій, розглянемо особливості посади антикризового менеджера та/або команди та специфіку управління персоналом для попередження та усунення криз у товариствах.

Для попередження кризи, яка у разі нехтування антикризовими заходами обов'язково виникне на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», перш за все, товариство повинно змінити свою звичайну стратегію на антикризову, яка допоможе відновити рентабельність і, в подальшому, дозволить мінімізувати ризик наступної кризи. Ця ситуація докладно обґрунтована на рис. 2.4. «Динаміка рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2016-2018 рр.». Базуючись на докладному аналізі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», який проведено у другому розділі, вважаємо за доцільне запропонувати алгоритм антикризового управління, який складається з дев'яти етапів і допоможе товариству упередити або вийти з кризи, у разі її настання (рис. 3.1).

Етап 1. При цьому група (менеджер) повинні бути виокремлені в структурну одиницю або мати статус консультуючого органа при апараті управління.

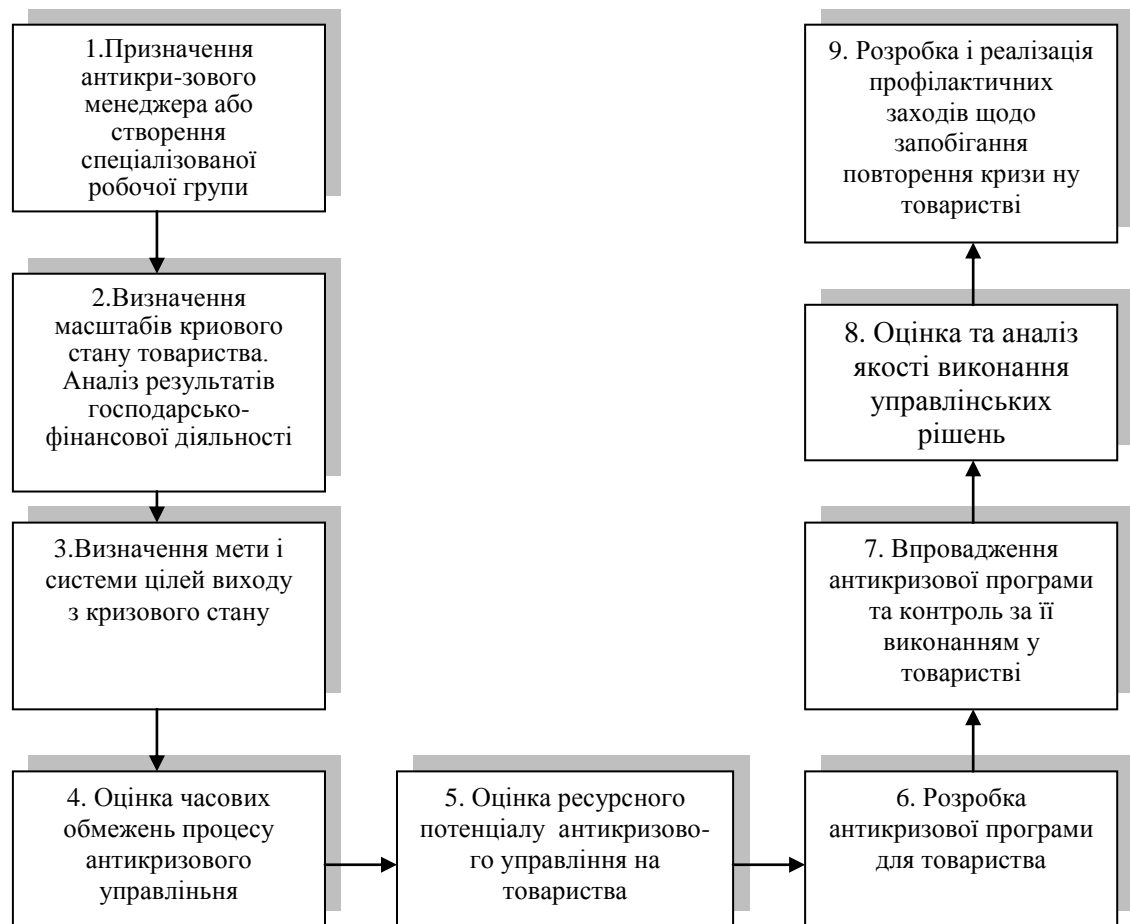


Рис. 3.1 – Запропонована схема алгоритму управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (пропозиція автора)

Критеріями відбору фахівців мають бути специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти, соціально-психологічна направленість діяльності.

Докладніше якості та принципи роботи антикризової команди (менеджера) розглянемо в одному з наступних підпунктів. Вважаємо, що цей аспект за ступенем своєї важливості повинен бути виокремлений в окреме питання.

Етап 2. Проводиться визначення можливих масштабів кризового стану ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Здійснюється комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», вивчити динаміка обсягу

товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу. Аналізуються такі якісні показники діяльності, як рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкості товариства.

Варто звернути особливу увагу на періодичність та розміри виникнення дефіциту грошових коштів, визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, оцінити внутрішні можливості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Така ідентифікація масштабів кризового стану підприємства дає можливість застосовувати відповідний селективний підхід до вибору системи механізмів захисту від можливого банкрутства.

Етап 3. Вібувається визначення мети і системи цілей попередження або виходу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з кризового стану, що відповідають його масштабам. Цілі повинні бути конкретизовані відповідно до масштабів кризового стану підприємства. Вони мають враховувати також прогноз розвитку основних факторів, що визначають загрозу банкрутства. З урахуванням цих умов фінансовий менеджмент може бути спрямований на реалізацію трьох принципових цілей:

усунення неплатоспроможності підприємства;

відновлення фінансової стійкості (забезпечення його фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі);

зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання підприємства (досягнення його фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

Якщо виходити з того, що фактично ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має кризу поточної платоспроможності (вона характеризується фактичним дефіцитом ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності), то метою для нього є недопущення поглиблення кризи. Першочергові цілі – пошук грошових коштів для продовження

фінансування підприємства, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів, розблокування омертвіння оборотного капіталу.

Етап 4. Проводиться оцінка часових обмежень процесу антикризового управління. Вони визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами.

Етап 5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами ресурсів що використовуються є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові. Для торговельних підприємств специфічним видом є також товарні ресурси.

В нашому випадку слід звернути увагу на такі характеристики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»:

- комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;
- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу.

Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Жорсткість цього обмеження визначається рядом факторів:

- 1) можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок імобілізації оборотних і позаоборотних активів підприємства;
- 2) можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів або одержання відстрочки повернення (пролонгації) отриманих раніше;

3) конкурентним статусом товариства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку по зовнішніх зобов'язаннях і продовження самофінансування діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Етап 6. Розробка антикризової програми. Вибір і використання внутрішніх механізмів стабілізації ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що відповідають масштабам його кризового стану. Внутрішні механізми покликані забезпечити реалізацію термінових заходів для відновлення платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

Загалом антикризові заходи можна поділити на тактичні та стратегічні. У випадку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» тактичними заходами будуть відновлення платоспроможності та фінансової стійкості.

Сутність процесу відновлення платоспроможності полягає в маневрі грошовими потоками для заповнення розриву між їх витратою і надходженням. Можна спробувати домовитися з замовниками про фінансування процесу розробок – це частково зніме фінансове навантаження. Жорстка економія постійних і змінних витрат, пролонгація банківських кредитів, продаж надлишкових виробничих запасів.

В таких випадках у товаристві його неплатоспроможність може бути усунута протягом короткого періоду за рахунок здійснення продажу «непотрібних» активів, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишитись незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства.

Відновлення фінансової стійкості базується на принципі фінансової рівноваги – позитивні і негативні грошові потоки повинні урівнюватись. Щоб збільшити чистий грошовий потік необхідна ефективна цінова політика, щоб збільшити чистий дохід; ефективна податкова політика, яка надасть

можливість скоротити податки і збільшити чистий прибуток; ефективна амортизаційна політика.

Основною метою антикризового управління (управління антикризовою діяльністю) є попередження, адаптація та «реабілітація» ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», повернення його до результативних господарюючих суб'єктів економіки. Для здійснення цієї мети необхідно підвищити конкурентні переваги продукції, рентабельність реалізації продукції, прискорити обертання товарної маси, оптимізувати структуру активів. Це все можливо за умови оновлення основних фондів, технологічних ліній, оновлення асортименту продукції, створення конкурентних переваг діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», залучення прямих інвестицій. Саме це допоможе досягти фінансової стабільності та економічного зростання.

Етап 7. Впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. На цьому етапі відбувається організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких в чітко визначеній послідовності сприятиме досягненню цілей, що були поставлені антикризовому управлінні.

Етап 8. Оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень. В тому випадку, якщо виконання рішення не дало змін (позитивних чи негативних), аналізуються причини, з яких фактичні результати відрізняються від запланованих. Після виявлення причин, приймається рішення про кардинальну зміну розробленої програми, з урахуванням отриманих результатів від проведених заходів.

Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто в роботі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з'явилися тенденції до покращення показників господарської діяльності, але не в тому об'ємі, який потрібен, тоді відбувається модернізація та коригування антикризової програми.

У випадку коли якість виконання управлінського рішення зодовільняє критеріям ефективності, тобто воно виконано і отримані очікувані результати, тоді реалізація програми продовжується, а потім відбувається перехід до наступного етапу антикризового управління.

Етап 9. Розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу є розробка заходів з прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Це дозволить якщо і не уникнути кризи, то підготуватися до неї та мінімізувати наслідки.

Перейдемо до розгляду можливих шляхів запобігання кризи на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

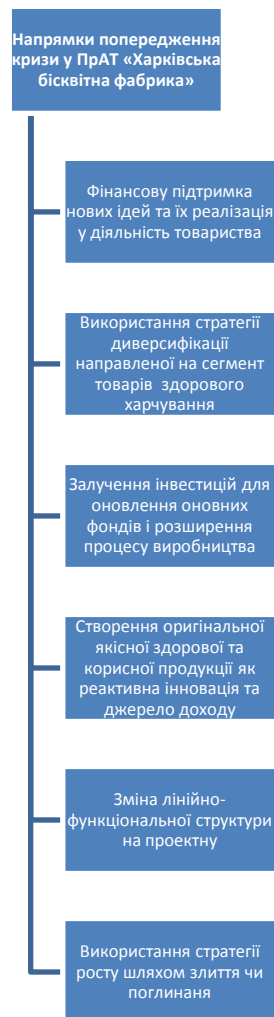


Рис 3.2 – Запропонована схема попередження кризи у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (розробка автора)

Основна проблема ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – недостатній обсяг грошових коштів на здійснення поточної діяльності. Це, в свою чергу, може призвести до кризи платоспроможності, кредитоспроможності і, як наслідок, інноваційної та соціальної кризи. Такий стан речей обумовлений наявністю у товариства слабких місць, а саме: вузька спеціалізація. Виходячи з цих особливостей ми вважаємо за доцільне запропонувати наступне.

З часом, процес виробництва потребуватиме додаткових грошових ін'єкцій. Необхідно буде оновити основні фонди, закупити обладнання. Якщо взяти кредит, то це знову поставить підприємство у залежність від позичкового капіталу. Виходом в даній ситуації може бути залучення інвестицій. Інвестор може бути як іноземний, так і національний. Ліпше знайти національного, так як це упередить репатріацію капіталу і зміцнить економіку країни. В залежності від прав власності, краще надати перевагу прямим інвестиціям. Вони розраховані на забезпечення прибутковості та розвитку підприємства у довгостроковому періоду. Інвестор з правом управління стає кровно зацікавленим у процвітанні об'єкту інвестувань, а не лише у отриманні прибутку. Доцільними будуть інвестиції у виді грошових коштів та обладнання. Залучення інвестора дасть змогу розраховатися з зобов'язаннями по кредитах, відновлювати фінансову стабільність та незалежність, виплатити борги із заробітної плати. Слід пам'ятати про необхідність розробки ефективної мотиваційної системи, так як інноваційний рівень товариства залежить від рівня інноваційності його персоналу.

Якщо впроваджені зміни матимуть позитивний ефект, традиційна продукція з часом перетвориться на вторинне джерело доходів, яке буде існувати паралельно випуску традиційного виробництва. В цьому випадку лінійно-функціональна структура, яка має зараз місце на підприємстві, не буде задовольняти вимогам. Більш доцільним буде використання проектної структури. Більша частина персоналу буде задіяна у виробництві основної лінії продукції, а окремі проектні групи будуть відповідальні за конкретні унікальні нові товари, що корисні для здоров'я. Перевага проектної

організаційної структури перед матричною полягає в тому, що основна увага концентрується на розробках і виробництві нової продукції, а інші структурні підрозділи повністю обслуговують і забезпечують процес виробництва. В цих умовах налагоджується позитивний моральний клімат в колективі, зменшується кількість психологічних конфліктів, стресових факторів, тому що на відміну від матричних, проектні групи є постійно діючими, отже працівникам не потрібно хвилюватись де вони опиняться завтра. Це сприяє концентрації на виробничому процесі і підвищенню кількості і якості праці.

За умови стабільного зростання показників рентабельності товариства, збільшення обсягів реалізації та рівня доходу, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» може використати стратегію зростання, шляхом злиття чи поглинання. Об'єктом може бути як фірма-конкурент, так і фірма-постачальник. З часом об'єктом може стати і фірма-споживач. Що обрати, буде залежати від напрямку розвитку компанії – можливо вона забажає розширитися у своєму сегменті ринку (тут доцільним буде вибір фірми-конкурента чи фірми-постачальника), або вийти на новий (вибір фірми-споживача). Таким чином, соціально-економічна ефективність від впровадження запропонованої нами системи антикризового управління дозволить продовжувати віолентний етап розвитку у довготривалій перспективі завдяки вмілому застосуванню антикризових заходів, які варто вживати ще до початку кризи, а не на етапі її виникнення та поглиблення. Це ґрунтується на такій концепції антикризового управління, де якісно новий рівень його розуміння це не ситуаційне «за відхиленням», а управління, що передбачає створення і функціонування ефективної системи антикризового управління в докризових умовах [13]. Вона ґрунтується на залежності між типами управління та етапами визрівання кризового стану, і пов'язана з процесом розгортання кризи: ситуація – антикризове управління; проблема – управління, що підвищує ймовірність кризи; кризове явище – управління в зоні небезпеки кризи; кризовий стан – управління стабілізацією.

3.2. Запропоновані шляхи попередження кризи у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за рахунок використання інноваційного потенціалу

Відомий американський економіст Едвард Демінг виклав у своїй книзі «Вихід з кризи» власну програму управління корпорацією в умовах жорсткої конкуренції. Суть цієї програми криється в чотирнадцяти правилах, котрі він пропонує наслідувати керівництву компаній. Ось деякі з них:

зробіть так, щоб прагнення до вдосконалення товару або послуги стало постійним;

весь час вдосконалюйте систему виробництва і обслуговування, щоб підвищувати якість та продуктивність і, таким чином, знижувати витрати; створіть систему підготовки кадрів на робочих місцях;

сформууйте систему ефективного керівництва. Мета контролю – допомогти людям працювати краще;

введіть обширну програму підвищення кваліфікації та самовдосконалення;

зробіть так, щоб кожен працівник брав участь в програмі нововведень.

Дійсно, в умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, що супроводжується скороченням строків дії конкурентних переваг та необхідністю поділу ринку на сегменти, ніші, мікросегменти. В цьому випадку інноваційність стає ключовим фактором успіху, якщо не єдиним засобом виживання. А стратегічне управління нововведеннями є найважливішою задачею антикризової політики підприємства, виконання якої залежить від якості інноваційних рішень, що приймаються.

Інновації життєво важливі для будь-якого підприємства, а особливо якщо це підприємство прагне до успіху у довготривалій перспективі

Процес формування ефективної системи інноваційного управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» залежить від рівня його інноваційного

потенціалу – його можливостей в досягненні інноваційних цілей, що були поставлені. Реалізація цілей в глобальних масштабах є засобом отримання досить високих прибутків в довгостроковій перспективі, підвищенням конкурентних можливостей на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання в цілому.

Чим вище рівень інноваційного потенціалу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», тим йому легше уникати кризових ситуацій. При цьому варто додати, що інноваційний потенціал будь-якого підприємства, в.т.ч. і ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» визначається як технічними, так і управлінським факторами. До них відносяться: 1) рівень розвитку виробництва, що склався раніше; 2) стан механізму і системи управління; 3) тип і орієнтація організаційної структури; 4) тенденції економічної та інноваційної політики; 5) розуміння потреби змін і готовність персоналу до них (рис. 3.3).

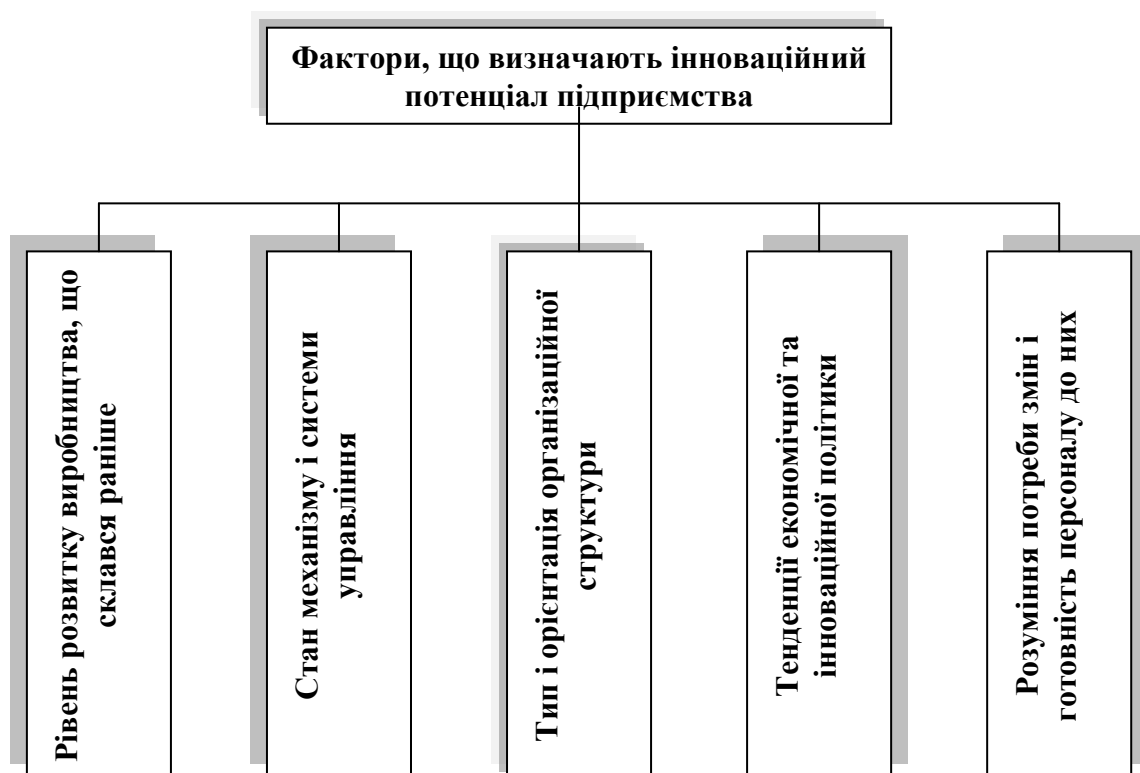


Рис. 3.3 – Фактори інноваційного потенціалу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як гаранту упередження кризи

З перелічених вище складових ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» слід звернути увагу на необхідність зміни у організаційній структурі (при застосуванні запропонованих напрямів попередження кризи вона буде потребувати змін), а також на систему управління.

Всі складові, що визначають рівень інноваційного потенціалу, можна розділити на наступні групи: 1) фактори власного інноваційного процесу як самостійного об'єкту управління; 2) фактори внутрішнього середовища; 3) фактори зовнішнього середовища.

Перша група складових складається з сукупності власних внутрішніх можливостей інноваційного процесу, як відокремленої системи. Тут, в першу чергу, виокремлюють такі елементи інноваційного процесу, як постановка цілей, розробка інноваційних рішень, проектів і програм.

Слабким місцем ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» на даному етапі є повільні темпи впровадження нововведень (при чому модифікованих), внаслідок небажання працівників займатися інноваційною діяльністю. Причина – незадоволення умовами роботи та відсутність мотивації.

Друга група складових включає такі можливості товариства, що проявляються в різних аспектах його фінансово-господарського стану, стану системи управління, організаційно-технічного рівня комунікаційної системи і т.ін.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» визначається величиною його ресурсів як матеріальних, так і інформаційних, і прямопропорційно залежить від якості, рівня професіоналізму і рішучості управлінських кадрів.

Стосовно другої групи, то тут можливості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» значно обмежуються його фінансовим станом.

Крім того, існують чинники, які сприяють та не сприяють розробці нововведень (рис. 3.4).

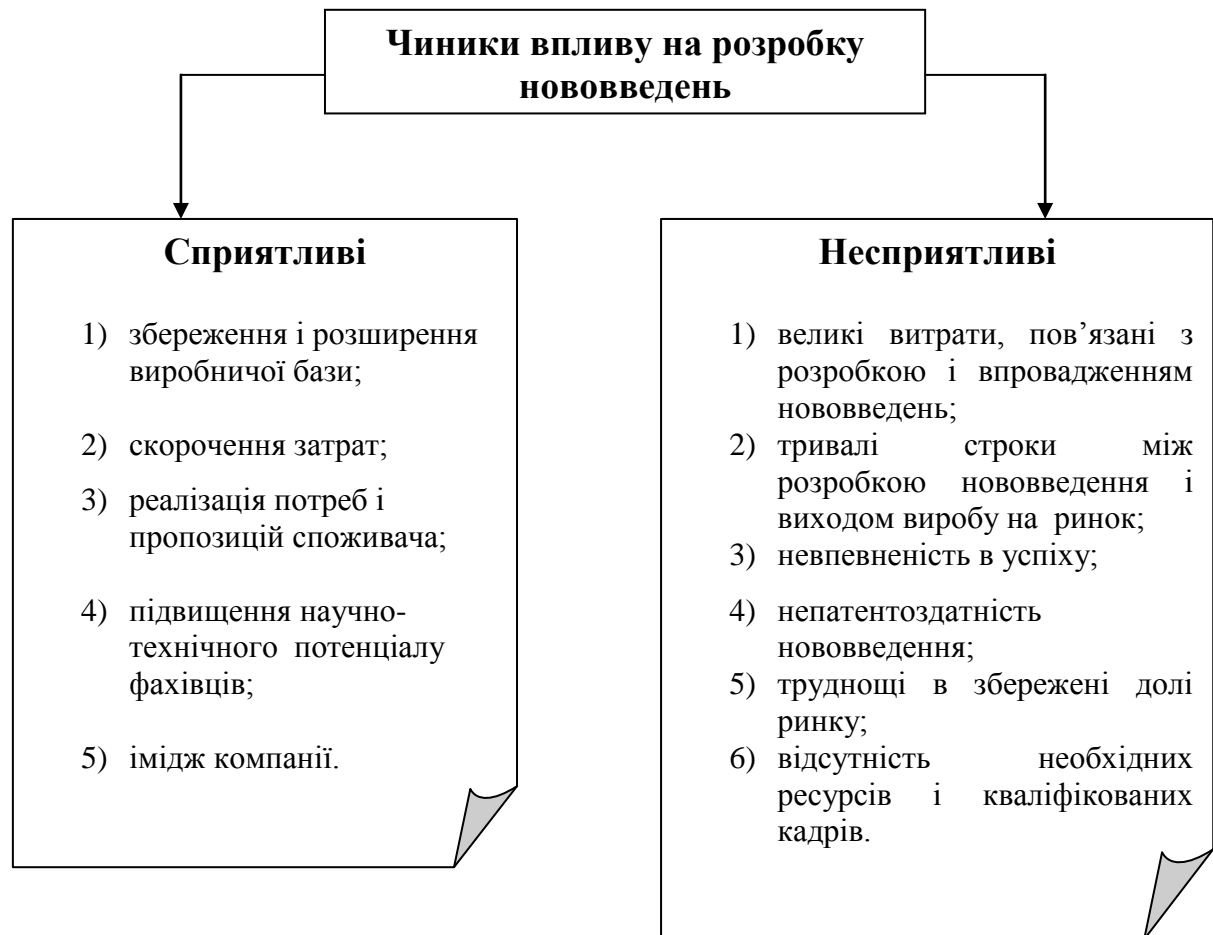


Рис. 3.4 – Чинники впливу на розробку нововведень на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як основа антикризової діяльності

Сприятливі чинники: збереження і розширення виробничої бази; скорочення витрат; реалізація потреб і пропозицій споживача; підвищення професійних навичок та інтелектуального потенціалу фахівців; імідж компанії.

Несприятливі чинники: великі витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням нововведень; тривалі строки між розробкою нововведення і виходом виробу на ринок; невпевненість в успіху; непатентоздатність нововведення; труднощі в збереженні долі ринку; відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих кадрів.

Перераховані чинники, що впливають на розробку нововведень в організації, інноваційні можливості якої визначаються не лише її розмірами,

величиною капіталу, розвитком виробничої бази та ін., але і рівнем науково-технічного та управлінського потенціалу фахівців.

Серед сприятливих чинників на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» варто наголосити на 1) прагненні задовольняти потреби і пропозиції споживача, тому що, як правило, розробки виконуються на замовлення з урахуванням всіх побажань; 2) бажанні підтримки іміджу товариства, 3) прагнення випуску якісної продукції за ціною нижчою від ціни конкурентів та закордонних виробників-аналогів.

Основними несприятливими чинниками ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є великі витрати пов'язані з розробкою і впровадження нововведень (ми вже зазначали, даний етап не фінансується замовником); тривалі строки між розробкою нововведення і впровадженням його на ринок.

Рисою, що відрізняє успішне підприємство від звичайного є фокусація на інноваційний процес, а саме на персонал, що займається розробкою нововведень. Зазвичай, здійснюється організація спеціальної групи, що відповідає за створення нових ідей; пошук цією групою різноманітних джерел інформації, як внутріфірмових, так і зовнішніх.

Особливо важливим є використання різноманітної сучасної практики стимулювання творчої активності працівників; заохочення і підтримка менеджерами інноваційної активності на всіх рівнях за допомогою спеціальних бюджетних виплат. Також заохочуються рішення по відбору і впровадженню нововведень на колективні основи. І останній важливою рисою є наявність чіткої стратегії управління нововведеннями.

Якщо перші п'ять ознак характеризують організаційну направленість фірми на роботу з персоналом, то шостий відображає необхідність існування чітко сформульованої інноваційної стратегії, яка в довгостроковій перспективі створить необхідні умови для генерування нових ідей.

Фактично в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» відсутні як стимулювання творчої активності, так і заохочення інноваційної активності на всіх рівнях за допомогою грошових виплат.

Інноваційна стратегія тісно пов'язана з принципами підприємницького управління, вона вимагає від керівника навичок прогнозування, особистої мужності і реалізму, підприємницького підходу, уяви, ініціативи і раціональності.

Важлива умова управління в складних системах – вміння визначати пріоритети. Відповідальність за інноваційну стратегію, що визначає виживання товариства, є відповідальністю керівників. Задача головного керівництва полягає в тому, щоб виявити управлінський потенціал необхідний для конкретних умов функціонування організації, систематично переглядати власні «запаси» управлінських талантів, визначати масштаби і цілі необхідної управлінської підготовки і виділяти відповідні ресурси.

Розрізняють два основних типи інноваційних стратегій:

1) конкурентну, коли нововведення використовується в якості пункту відправки для досягнення успіху, як засіб для отримання конкурентних переваг;

2) адаптивна, коли підприємство використовує нововведення як реакцію на зміну ринкових умов в цілях збереження своїх позицій на ринку, тобто в цілях виживання.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» використовує саме адаптивну стратегію. Вона проявляється в концентрації зусиль на часткових змінах, вдосконаленні існуючих продуктів, технологій. В більшості випадків всі дії не виходять за межі традиційній шляхів досягнення цілей. Така стратегія позбавляє товариство можливості бачити і використовувати нові виробничі і ринкові можливості, знаходити нові конкурентні переваги і, загалом, робить цю стратегію очевидною для конкурентів. В практиці є багато прикладів, коли соціально-економічна система відносно успішно функціонувала, але не розвивалася. Між цими двома процесами виникає протиріччя, яке у випадку загострення призводить до кризи.

Адаптивні організації можуть прямувати своїм звичним шляхом, що в минулому привів їх до успіху, лише в тій мірі, в якій конкурентні умови

залишаються відносно статичними. Проте, коли умови різко змінюються, адаптивний підхід не дає можливості критично переоцінити методи вирішення проблем. В цьому і криється його загроза.

В даному аспекті, для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» більш вигідною і життєздатною є конкурентна стратегія. Вона заснована на творчому підході, передбачає подвійний зворотній зв'язок шляхом аналізу інноваційного середовища товариства, що, в свою чергу, пов'язано з чинниками інноваційного потенціалу. Ця стратегія потребує постійної інноваційності, самовдосконалення організації через постійну оцінку та шляхом експериментування способів аналізу і вирішення проблем.

Рівень інноваційного потенціалу підприємства багато в чому залежить від попереднього досвіду, умов функціонування підрозділів, що здійснюють нововведення (НДДКР), рівня виробництва, маркетингу. Вирішальним чинником є те, як засвоюється управлінський досвід, які висновки виводяться з минулого.

Фахівці виділяють чотири різних, але взаємопов'язаних рівня організаційного досвіду:

- 1) рівень зовнішнього оточення – умови, конкуренти, споживачі і т.ін.;
- 2) рівень власних дій організації (менеджера) – інноваційна стратегія, процедури і методи управління і т.ін.;
- 3) рівень процесів і методів виявлення, визначення і вирішення проблем, що застосовуються в організації (менеджером), наприклад, культура, рівень знань, функціональна спеціалізація.
- 4) рівень організаційної свідомості, що поєднує преші три.

Проте, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», як адаптивна організація, розглядає, в кожен даний момент, явище одного рівня, обмежуючи тим свій розвиток, і іноді має, при цьому, лише короткостроковий фінансовий успіх, не отримуючи конкурентної переваги.

Якщо ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» буде націлена на використання всіх рівнів організаційного досвіду, це дозволить

експериментувати, аналізувати успіхи і невдачі, робити висновки з досвіду. В цьому випадку, в основі його діяльності буде присутнє системне мислення, що відкриває можливості для творчості, яка веде до інновацій.

Творчість має два важливих аспекти. *Одни з них* – власна гнучкість, тобто спроможність змінити власну поведінку під впливом реального оточення. Тобто, менеджери ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» повинні бути в змозі відмовитись від звичного стиля керівництва, розширювати можливості своєї поведінки, досліджувати нові аспекти.

Другий аспект – бажання приймати ризик. Додати менеджменту творчого характеру означає звільнити його від страху невдачі. В цьому контексті результати дій, позитивні чи негативні, розглядаються не як успіх чи невдача, а як інформація, що може бути використана для розробки подальших дій.

Таким чином, інноваційний потенціал ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», поряд із важливістю рівня розвитку НДДКР і технологічного виробничого рівня розвитку організації, залежить від рівня організаційної свідомості управлінського персоналу товариства.

Крім формування інноваційного потенціалу багато в чому залежить від персоналу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що визнає якість і швидкість впровадження антикризової програми. І в цьому процесі мають бути задіяні не лише топ-менеджери. Успіх даної справи залежить від всього персоналу і щоб отримати максимально позитивні результати, необхідно правильно організувати цей процес. Саме про це піде мова в нашому наступному підрозділі – людські ресурси в антикризовому управлінні.

Отже, інструментом випередження, запобігання, своєчасного розв'язання проблемних ситуацій, а також усунення наслідків кризового явища й кризового стану є інноваційна діяльність, яка виступає заходом та інструментом оновлення й розвитку як кожного окремого підприємства, так і ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

3.3 Врахування соціально-психологічних складових управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Забезпечити успіх в бізнесі нині може загальновідома тріада «люди – продукт – прибуток», в якій головна роль, безумовно, належить першому компоненту. Підприємствам України необхідні працівники, які спроможні творчо підходити до справи, орієнтовані на нововведення і розвиток співробітництва, на досягнення оптимального кінцевого результату.

«ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» потрібна не просто група фахівців, а дружній, творчий, що базується на принципах самоменеджмента колектив-команда. А найважливіше – потрібен професіонал-менеджер: в кожному окремому випадку успіх визначається особистими якостями такого співробітника. Головні якості, що є пріоритетними для такого менеджера: розуміння потреб людей, вміння правильно оцінити потенціал та індивідуальні особливості робітників, допомагати розвитку їх ініціативи і оптимально використовувати це все в практичній діяльності.

Таким чином, головною підтримкою в антикризовому управлінні є людина: її зацікавленість, активність, творчий підхід до справи мають вирішальне значення. В період кризи не слід залишати поза увагою позитивний вплив таких факторів, як колективність, групова активність і взаємо підтримка. Враховуючи необхідність їх ефективного використання, на перший план виходить управління персоналом.

Подолати кризовий стан лише під силу всебічно підготовленим кадрам. Тому необхідно приділити особливу увагу якостям антикризового менеджера.

Гарантом успіху в подоланні кризової ситуації на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», на нашу думку, є наступні заходи:

- залучення кваліфікованого антикризового менеджера і забезпечення глибокого аналізу ситуації;

послідовне впровадження заходів по вдосконаленню керівництва підприємством на оперативному і стратегічному рівнях;

покращення мотивації персоналу і залучення його до управління кризою на всіх етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості.

При підготовці антикризового менеджера необхідно враховувати специфіку роботи та галузі, зміст і динаміку кризової ситуації на окремих її фазах і етапах, склад задач діагностики, розробку концепції упередження кризи і безпосередньої реалізації антикризової програми, нюанси сприйняття кризової ситуації та пов'язані з нею інформаційно-емоційні перевантаження.

З метою забезпечення системності і результативності програма навчання антикризових менеджерів для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», повинна включати наступні розділи:

- 1) баланс інтересів всіх стекхолдерів;
- 2) стратегічне і антикризове управління в діяльності компанії;
- 3) маркетинг в системі антикризового управління;
- 4) управління фінансами підприємства;
- 5) контроль як інструмент антикризового управління;
- 6) психологія реформ;
- 7) інформаційні технології в менеджменті;
- 8) методи антикризового управління;
- 9) управління змінами;
- 10) розробка плану і програми реформ;
- 11) профілактика кризових ситуацій.

Перелічені розділи повинні підготувати антикризового менеджера до основних принципів і методів попередження кризових ситуацій; навчать технологічним прийомам управління ними; сприятимуть отриманню знань і навичок розробки механізмів подолання кризи, націлених на пошук і впровадження ефективних стратегічних і оперативних заходів.

Під час попередження кризової ситуації для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» слід розподілити процес управління по трьом напрямам:

за першим проводиться контроль і забезпечення здорового психологічного клімату, з метою упередження паніки серед персоналу;

за другим – проводиться звичайна оперативна робота в системі управління, метою якої є недопущення зривів і мінімізація втрат;

третій напрямок повністю присвячений питанням антикризового управління у відповідності зі стратегічними планами і з урахуванням поточного стану справ (рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Напрями управління персоналом ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» під час впровадження системи управління антикризовою діяльністю

Склад предметної сфери діяльності антикризового менеджера висуває наступні вимоги при підборі виконавців, які повинні бути враховані керівництвом:

цілковита освіченість у всіх сферах діяльності підприємства;

великий професійний досвід праці в якості менеджера;

розуміння специфіки кризових ситуацій, складності вирішення задач в умовах жорсткого дефіциту часу, вміння гнучко обирати адекватну стратегію управління;

доступ до всіх джерел інформації стосовно діяльності організації, включаючи стратегічні плани;

Характер функціональних задач управління кризами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» передбачає наявність у менеджерів наступних вмінь:

приймати ризиковані та нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуації від очікуваного або запланованого стану, коли додаткових резервів ресурсів або часу немає;

оперативно налагоджувати роботу окремих фахівців і груп для виконання запланованих завдань в мінімальні строки;

забезпечити взаємодію і координацію всіх учасників;

організувати постійний контроль за виконанням антикризових заходів.

Підготовку і навчання менеджерів необхідно планувати за двома напрямками: професійному і психологічному.

Професійна підготовка передбачає вдосконалення не лише в сфері безпосередньої спеціалізації. Дуже важливо звертати увагу на вдосконалення навичок спільної праці, організації робіт з виконання антикризових заходів і постійного систематичного контролю за ходом їх виконання. Так, слід проводити на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» спеціальні заняття з метою підвищення рівня організаційно-технічних навичок, застосування сучасних методів покращення рішень що приймаються.

Психологічна підготовка повинна бути націлена на вирішення наступних завдань:

психологічне інформування стосовно специфіки емоційної сторони сприйняття кризових ситуацій і поведінка працівників на різних етапах розвитку таких ситуацій;

психологічне консультування з різноманітних аспектів сприйняття і реагування менеджерів в умовах інформаційної залученості і конфліктності сторін;

навчання комунікативним навичкам спілкування в умовах високої емоційної замученості і конфліктності сторін;

соціально-психологічний тренінг командної роботи;

засвоєння прийомів і техніки виходу із стресових ситуацій та їх профілактика.

Серед форм і методів підготовки слід використовувати організаційне навчання, груповий тренінг, ділові ігри, розгляд конкретних ситуацій.

Будь-яка кризова ситуація – це стрес для персоналу, який, в свою чергу, може викликати ряд негативних тенденцій і наслідків. У окремих працівників зростає невпевненість в тому, що товариство зможе відновити стабільність, а це може викликати плинність крадрів.

Завжди існує проблема опору персоналу змінам і реорганізації, що пов'язані з впровадженням зйходів зі стабілізації фінансового стану. Можлива інертність персоналу, який не бажає змінювати існуюче положення.

І нарешті, завжди має місце загроза погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Недостатньо лише говорити про необхідність того, щоб керівники ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» радикально змінили свій стиль керівництва, свої підходи до вирішення тих чи інших питань. Потрібно чітко уявляти ті перепони, які виникнуть при спробі реалізувати всі ідеї на практиці. А заважає цьому звичка і вже не відповідаюча сьогоденню система пріоритетів товариства, на основі яких приймаються управлінські рішення. Процес переходу в новий стан системи управління персоналом, що існує на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», потребує вирішення наступних завдань:

1) заміна застарілої системи пріоритетів. Для того, щоб почати рухатися в потрібному напрямку, вимога отримання від персоналу

максимальної віддачі повинна розглядатися як пріоритетна, безумовно важливе для успіху компанії. Розуміння керівництвом важливості ефективного розкриття потенціалу людських ресурсів для загального успіху підприємства є вирішальним чинником;

2) суттєві зміни в системі кадрового менеджменту неможливі без радикальних змін в тій практиці управлінської діяльності, яка склалася на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Необхідна командна робота управлінського колективу і готовність його членів до підтримки нової системи пріоритетів. Особливу увагу слід приділити проведенню спеціальних тренінгів, які скеровані на підвищення ефективності роботи управлінської команди;

3) без аналізу ситуації, без визначення найбільш важливих причин нестабільного стану неможливо розпочинати заплановану системну роботу. Перш ніж розпочати вдосконалення системи управління персоналом, потрібно провести аналіз як стану людських ресурсів (віковий, освітній рівень, чисельність по основним професійним групам, особливості мотивації та ін.), так і практики управління персоналом. Відсутність аналізу призводить до поспішних, непродуманих, односторонніх дій, до ігнорування важливих напрямків роботи;

4) потрібна тісна взаємодія керівників всіх рівнів з відділом персоналу. Без цього неможливо максимально ефективно використовувати потенціал людських ресурсів підприємства. Вирішення проблем в сфері управління персоналом не є справою лише відділу кадрів. Вирішальний вклад в успіх роботи по цьому напрямку в змозі внести командна робота управлінської команди підприємства. Від точності розуміння керівниками тієї ситуації, що склалася, від їх готовності до грамотних дій залежить дев'яносто відсотків успіху;

5) варто експертно оцінити кадровий склад ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» на предмет можливості використання працівників для вирішення нових задач (можна провести інвентаризацію спеціальностей на

основі базової і додаткової освіти). Також потрібно оцінити сімейний стан (кількість дітей, місце роботи дружини/чоловіка) для визначення порядку скорочення, якщо це буде необхідно. Визначити склад головних фахівців підприємства (зазвичай не більше, ніж 10-20% від загальної чисельності) і зформувати механізми їх утримання. Наприклад, можливо укласти з ними індивідуальні трудові контракти, які значно виділятимуть їх стосовно окладу і соціального пакету з ряду звичайних фахівців.

Зформувати резерв кадрів і цілеспрямовано готувати перспективних працівників для зайняття посад виключним спеціалістів пенсійного та передпенсійного віку. Найбільший результат дає постановка молодих фахівців в безпосереднє підпорядкування тим, кого передбачається «замінити», з переводом останніх на посаду внутрішнього консультанта (по мірі засвоєння молодим фахівцем нових обов'язків);

6) варто переглянути тарифи з оплати праці, виходячи із нового співвідношення «внутрішньої цінності» посад, а також зформувати механізм оцінки результатів діяльності відділів і окремих співпрацівників для більш об'єктивного розподілу преміальної частини;

7) потрібно забезпечити інформаційну підтримку змін, зменшуючи тим самим соціально-психологічну напруженість і підтримуючи імідж компанії, що оновлюється і розвивається;

8) враховувати принцип технологічності. Робота з персоналом завжди націлена на максимально успішну реалізацію цілей керівництва, цілей бізнесу. Якщо роботи з людьми проводиться без чіткої системи, не достатньо регламентовано – це призводить до поглиблення кризових явищ. Технологічність в роботі з персоналом є гарантом успіху. Це дозволяє не тільки своєчасно встановити причини перешкод, але й зрозуміти які дії потрібно зробити для досягнення цілей. Реалізація принципу технологічності потребує високої кваліфікації робітників відділу персоналу і компетентності керівного складу компанії в питаннях управління людьми;

9) Подолання кризи, новий рівень ефективності в роботі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» неможливі без відповідних змін в настрої людей. В першу чергу, це передбачає такі кроки, які будуть сприяти зростанню зацікавленості персоналу підприємства в якісній роботі і підсиленню їх відданості своїй компанії. Нова стратегія, нові цілі, як правило, потребують внесення коректив в практику кадрового менеджменту. Починати слід з виявлення і наступної ліквідації факторів, що заважають людям якісно працювати. Потрібно впроваджувати ті зміни, які не потребують значних фінансових вкладень. Люди чітко реагують на позитивні зміни в системі управління, в робочих умовах, які стосуються їх безпосередньо. Якщо слова керівництва підтверджуються реальними діями, то це підвищує ступінь довіри до рішень керівництва і визиває більшу готовність персоналу до підтримки стратегії вивода підприємства з кризи.

Отже, для ефективного управління персоналом, в процесі впровадження системи управління антикризовою діяльністю, керівники ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» повинні отримати сучасні знання і навички в сфері управління людьми. По відношенню до більшості вітчизняних компаній поки що не можна сказати те, що керівний склад на досттньоиу рівні володіє компетенціями, необхідними для успішної реалізації сучасних підходів до управління персоналом. Більше того, існуюча система оцінки роботи керівників у вигляді атестації часто проводиться нерегулярно і мало пристосована до визначення їх успішності в сфері роботи з людьми. Необхідне створення таких програм навчання і оцінки роботи керівного складу, які дозволять повністю змінити управлінську практику, досягти більш повного використання потенціалу людських ресурсів.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено суть і роль антикризового управління на підприємстві в умовах змін. На підставі аналізу робіт науковців надано авторське тлумачення терміну «антикризове управління» – це сукупність систематизованих методів управління підприємством, спрямованих на моніторинг та діагностика стану підприємства (фінансова та інші сфери діяльності); профілактику банкрутства; виведення підприємства з кризи та процедури банкрутства. Встановлено, що в Україні нормативно-законодавча база з питань антикризового управління представлена у вигляді Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р., а також Кодексом України з процедур банкрутства (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74). При цьому встановлено, що Інструментом випередження, запобігання, своєчасного розв’язання проблемних ситуацій, а також усунення наслідків кризового явища й кризового стану є інноваційна діяльність, яка виступає заходом та інструментом оновлення й розвитку як кожного окремого підприємства, так і національного господарства в цілому.

2. На підставі дослідження різноманітних джерел сформовано авторську класифікацію кризових ситуацій а) за сферою діяльності підприємства: фінансова; управлінська; виробнича; технічна; соціальна; інноваційна; криза довіри; б) тривалістю збереження ситуації: довгострокові; середньострокові; короткострокові; в) за періодичністю: одноразові (епізодичні); періодичні; постійні; д) за силою впливу болючі; руйнівні; катастрофічні; ж) за обсягом охопту процесів: окремі; локальні; системні; з) за ступенем розповсюдженості: типові; особливі (до них належать в цілому типові кризові явища, але ті що мають суттєві особливості, які вирізняють їх із загального ряду); унікальні к) за ступенем керованості: керовані; некеровані; л) за можливістю прогнозування строків і чинників:

прогнозовані; не прогнозовані. Проаналізовано фактори, що їх викликають.

3. Узагальнено науково-методичні аспекти формування та розвитку системи антикризового управління підприємства шляхом висвітлення принципів, підходів та методів розробки системи антикризового управління, а також, розглянуто концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством. Визначено критерії оцінки ефективності управління антикризовою діяльністю, а також розроблено алгоритм процесу формування системи антикризового управління на підприємстві. При цьому наголошено, що формуючи систему антикризового управління промислового підприємства, варто враховувати закономірності розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва.

4. Охарактеризувавши ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» як систему управління ми встановили, що товариство є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно вдосконалюється і прагне мінімізувати ризики втрати прибутковості та рентабельності. Товариство працює у кондитерській галузі, де існує високий рівень конкуренції, що обумовило у 2018 році зменшення загальної кількості працівників у порівнянні із 2017 роком на 9 осіб і на 56 осіб відносно 2016 року. Суттєвих змін у соціальній структурі товариства не відбувалося. Основною причиною звільнення є незадоволення розміром заробітної плати, що впливає на плинність кадрів.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дозволив дійти висновку, що товариство спрацювало прибутково. Дохід від реалізації продукції збільшився у 2018 році порівняно із 2016 роком на 113783 тис. грн., хоча і зменшився на 46755 тис. грн. порівняно із 2017 роком. Негативним є зростання собівартості реалізованої продукції у 2018 році порівняно із 2016 роком на 93205 тис. грн. Негативною тенденцією є домінування у структурі оборотних активів

дебіторської заборгованості та зростання її в динаміці. У 2016 році – 35,71 %, 2017 році – 35,74 %, 2018 році – 36,94 %. Також зменшилася питома вага грошей та їх еквівалентів. Таким чином, товариство у звітному році було платоспроможним. І фактичні значення були вище нормативних значень. Водночас, у цей період також товариство було фінансово стійким, оскільки для фінансування діяльності використовує власні кошти. Це підтверджує високе значення коефіцієнта автономії. Отже, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» протягом 2016-2018 років ефективно здійснювало фінансово-господарську діяльність. Про це свідчать зростання майна, власного капіталу, виручки від реалізації продукції, а також усіх показників фінансової стійкості. Разом із тим, варто відмітити негативну тенденцію – зменшення показників фінансових результатів у кінці аналізованого періоду.

6. Результати оцінки антикризової діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» відповідно обраним критеріям дозволяють говорити про недостатню її ефективність, що підтверджено результатами аналізу її функцій, принципів та вимог. Так, у товаристві протягом 2016-2018 років відсутній антикризовий менеджер (або команда), які будуть відповідати за попередження кризи та впровадження системи управління антикризової діяльності.

Відсутня чітка ієрархія цілей, які повинно досягати товариства, щоб уникати кризових явищ. Немає цілей – немає планування заходів по їх досягненню, тобто відсутня функція антикризового управління – «цілевизначення», не розроблена програма оздоровлення товариства (у разі настання форс-мажорних обставин). Існує система моніторингу фінансового стану (функція «контролю»), яка проводиться він на основі бухгалтерської звітності. Тобто має місце метод «лікування» окремих симптомів, а не всієї системи. Частково присутня функція організації, яка відповідає за практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздо-

ровлення підприємства. Функція мотивації персоналу, для попередження та виходу з кризи, також відсутня.

Для успішного здійснення проекту необхідно визначати часові обмеження, в рамках яких буде діяти система антикризового управління. Потрібно визначити скільки часу займе кожен етап, розрахувати загальну тривалість програми оздоровлення, щоб знати коли очікувати конкретних результатів. Жорстка організація у часі є необхідним моментом, але і він залишається поза увагою. Поряд із цим, для здійснення профілактичних заходів з попередження кризової ситуації (як один із важливих напрямів управління антикризовою діяльністю) потрібна чітко розроблена політика, яка, також відсутня на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що висловлено у недотриманні антикризових умов та принципів господарювання і потребує удосконалення.

7. В останньому розділі ми запропонували шляхи упередження кризової ситуації ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» шляхом розробки певного алгоритму дій. Так, запропоновано алгоритм антикризового управління, який складається з дев'яти етапів, орієнтований на упередження та усунення кризових ситуацій, у разі її виникнення і розгортання: а) призначення антикризового менеджера або створення спеціалізованої робочої групи б) визначення масштабів кризового стану товариства; в) аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності; д) визначення мети і системи цілей виходу з кризового стану; ж) оцінка часових обмежень процесу антикризового управління; з) оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління на товариства; к) розробка антикризової програми для товариства; л) впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням у товаристві; м) оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень; п) розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи у товаристві.

8. Висвітлено важливість і необхідність інновацій для розвитку ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в контексті запобігання кризовим

ситуаціям. При цьому процес розгортання кризи можна подати у вигляді ланцюжка: «проблемна ситуація – конфлікт – кризове явище – кризовий стан», де варто розмежувати область застосування стратегічних нововведень як інструменту попередження кризи, оновлення та розвитку товариства, а також реактивних нововведень як інструменту стабілізації ситуації. Криза, або «реверс розвитку» відбувається через нехтування або не вчасне застосування інструменту антикризового управління – стратегічних нововведень. Тут стратегічні нововведення виступають інструментом системи управління антикризовою діяльністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з позиції попередження та конкурентних переваг.

9. І нарешті, ніяке управління неможливе без якісного кадрового потенціалу. Щоб отримати максимальну віддачу від нього необхідно розробити ефективну систему управління персоналом. Особливої важливості це питання набуває в умовах кризи. Тому ми звернули особливу увагу на основні принципи управління кадрами в кризових умовах. До того ж ми розглянули якими знаннями, навичками та характеристиками повинен володіти антикризовий менеджер для здійснення своєї діяльності.

Так, під час підготовки антикризового менеджера необхідно враховувати зміст і динаміку кризової ситуації на окремих її фазах і етапах, склад задач діагностики, розробку концепції упередження кризи і безпосередньої реалізації антикризової програми, специфіку сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею інформаційно-емоційні перевантаження. Беручи до уваги складність вирішення задач підготовки антикризових менеджерів, необхідно розглянути ряд першочергових питань: визначити організаційні форми підготовки; розробити зміст основних елементів організації навчання; прийняти рішення про формування відповідного контингенту викладацького складу.

З метою попередження кризи слід розподілити процес управління за трьома напрямкам: а) проводити контроль і забезпечення здорового психологічного клімату для упередження паніки серед персоналу; б) проводиться звичайна оперативна робота в системі управління, метою якої є недопущення зривів і мінімізація втрат; в) присвячений питанням антикризового управління у відповідності зі стратегічними планами і з урахуванням поточного стану справ.

Підготовку і навчання менеджерів необхідно планувати за двома напрямками: професійному і психологічному. Серед форм і методів підготовки слід використовувати організаційне навчання, груповий тренінг, ділові ігри, розгляд конкретних ситуацій.

Для того щоб почати рухатися в потрібному напрямку необхідна а) командна робота управлінського колективу і готовність його членів до підтримки нової системи пріоритетів; б) тісна взаємодія керівників всіх рівнів з відділом персоналу, без чого неможливо максимально ефективно використовувати потенціал людських ресурсів підприємства; в) експертно оцінити кадровий склад товариства на предмет здатності працівників для вирішення нових задач. Визначити склад головних фахівців підприємства і зформувати механізми їх заохочення. Наприклад, можливо укласти з ними індивідуальні трудові контракти, які значно виділятимуть їх стосовно окладу і соціального пакету з ряду звичайних фахівців; д) сформувати резерв кадрів і цілеспрямовано готувати перспективних працівників для зайняття посад спеціалістів пенсійного та передпенсійного віку, з переводом останніх на посаду внутрішнього консультанта; е) забезпечити інформаційну підтримку змін, зменшуючи тим самим соціально-психологічну напруженість і підтримуючи імідж компанії, що оновлюється і розвивається; ж) керівники повинні отримати сучасні знання і навички в сфері управління кризовими ситуаціями; з) необхідне створення таких програм навчання і оцінки роботи керівного

складу, які дозволять повністю змінити управлінську практику, досягти більш повного використання потенціалу людських ресурсів.

Отже, попередження кризи кризи потребує зацікавленості персоналу. Починати слід і виявлення та ліквідації причин, що заважають людям якісно працювати. В першу чергу, потрібно впроваджувати ті зміни, які не потребують значних фінансових вкладень. Якщо слова керівництва підтверджуються реальними реальними діями, то це підвищує ступінь довіри до рішень керівництва та стимулює більшу готовність персоналу до підтримки програми попередження та виходу підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» з кризи.